# MODELO FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL RESTAURANTE ARABE GOURMET DE BARRANQUILLA

**Proyecto de Grado presentado por**

ADRIANA MARÍA CURE

CAROLINA RUIZ DE CASTRO

**Tutor**

ALFREDO BORRERO PAEZ

Como requisito para optar al título de Maestro en Ingeniería Administrativa

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL NORTE**

**2012**

**CONTENIDO**

pág.

## INDICE DE ILUSTRACIONES

pág.

## INDICE DE TABLAS

pág.

## INTRODUCCION

Barranquilla, según la Guía Visitantes de la Universidad de Norte, se ha destacado por ser la capital gastronómica de la Costa Atlántica de Colombia, gracias a la influencia de los inmigrantes que arribaron al país y hacen parte de nuestra cultura. Dentro de los inmigrantes, se encuentran los árabes que llegaron a establecerse en ciudades como Barranquilla en donde su influencia actualmente sobresale en las calles encontrándose cerca de 20 restaurantes en la ciudad, según la información consultada en las Páginas Amarillas de Carvajal del año 2012.

Dentro de estos restaurantes, se encuentra El Restaurante Árabe Gourmet, creado en el año 2004 como resultado de la unión de dos familias de ascendencia árabe. Como la mayoría de las empresas familiares, ésta inició como un negocio informal, el cual fue prosperando y consolidándose en el mercado. Hasta el día de hoy, sigue siendo administrado de la misma forma, a pesar del crecimiento que ha tenido y la proliferación de Restaurantes que se ha dado en Barranquilla, según la Cámara de Comercio de Barranquilla, en donde se constituyeron alrededor de 792 establecimientos en el periodo comprendido del año 2004 hasta la fecha.

Una de las falencias administrativas detectada en la organización es el proceso de toma de decisiones, ya que éste se basa únicamente en la intuición y experiencia de sus accionistas, ya que no cuentan con un modelo financiero que las soporte.

Por lo anterior, el presente Trabajo de Grado tiene como finalidad desarrollar un modelo financiero que ayude a sus directivos a tomar decisiones con un soporte técnico que

permita sensibilizar las diferentes alternativas y conocer los resultados financieros de cada una de ellas.

Para la realización del modelo fue necesario, en primera instancia, documentar cada uno de los productos ofrecidos por la empresa. Para esto se realizó un trabajo de campo, en el cual por medio de la observación y la entrevista se diseñó un formato donde se consignó la información obtenida.

Posteriormente, se realizó el costeo unitario con base en los precios de compra de cada una de las materias primas utilizadas, que aunado a los precios de venta permitió hallar el margen de contribución de cada uno de ellos.

Con lo anterior, se estableció el presupuesto de la empresa objeto de estudio con base en la estadística de ventas históricas y la estructura de costos y gastos fijos, datos que fueron suministrados por la administración. Una vez, se elaboró el presupuesto base, se procedió a realizar sensibilizaciones a la mezcla de producto en seis diferentes escenarios definidos por la administración. Esto permitió observar el impacto de la mezcla de producto en la utilidad neta del negocio. Así mismo, se evalúo baja qué condiciones, es atractivo para los accionistas establecer un punto de venta en un centro comercial.

Adicionalmente, se construyó un modelo para el ajuste de precios de los productos, el cual tiene como finalidad mantener los márgenes de contribución de cada producto ofrecido cuando los costos de las materias primas aumenten.

Se espera que con la utilización de este modelo, empresas familiares, como el Restaurante Árabe Gourmet, incluyan en su toma de decisiones, un análisis técnico y financiero que unido con la intuición y la experiencia, les permitan emprender acciones para seguir consolidándose en el mercado y generando valor para sus accionistas.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal, la elaboración de un modelo financiero que apoye la toma de decisiones en el Restaurante Árabe Gourmet, que permita mejorar la rentabilidad de sus accionistas y su crecimiento en el largo plazo.

El Restaurante Árabe Gourmet, fundado por dos familias de ascendencia árabe en el año 2004 en la ciudad de Barranquilla, ha venido consolidándose en el mercado a través de los años, sin embargo, el proceso de toma de decisiones en la organización, ha sido deficiente, debido a que no se cuenta con la información necesaria ni tampoco con un modelo que les de soporte técnico al momento de emprender acciones.

Para el desarrollo de este modelo, se documentó cada uno de los productos ofrecidos utilizando técnicas de levantamiento de información como la observación y la entrevista, se realizó el costeo directo variable de cada producto y se calculó el margen de contribución actual de cada uno de ellos. Adicionalmente, se diseñó un modelo para facilitar a los socios el ajuste de precios anuales con base en el costeo de los productos y se estableció el presupuesto de la empresa con base en las estadísticas de venta para cada una de las categorías de productos y los costos y gastos fijos. Posteriormente, se modelaron diferentes escenarios que permitieron a la empresa identificar mezclas de productos que aumentan las utilidades.

Se identificaron cinco categorías de los productos ofrecidos en el restaurante: Comida Árabe, la cual representa el 51% del total de las ventas del restaurante, seguida por la categoría de las Carnes que participan en un 20%, Pollos al carbón con un 7%, Pescados y Mariscos con un 4% y las Bebidas y los Postres con un 13% y 4%, respectivamente. Con base en estas categorías, se realizó el análisis para la construcción del modelo financiero.

Los resultados obtenidos en la construcción del modelo financiero se describen a continuación:

El costo promedio ponderado para cada categoría es el siguiente: Pescados y Mariscos $10.547, Carnes $7.597, Pollos $6.813, Postres $1.126, Bebidas $1.538 y Comida Árabe $4.128. El margen de contribución unitario para los Pescados y Mariscos es de $15.195, seguido por la categoría de Carnes y Comida Árabe con $13.741 y $11.043, respectivamente. La categoría de Pollos cuenta con un margen de contribución de $7.887, los Postres de $4.167 y, por último, las Bebidas con un margen de $2.607.

Se estableció el presupuesto de la empresa a 5 años, manteniendo la mezcla actual de productos vendidos. Para el año 2012, la utilidad neta de la empresa ascenderá a $191 millones de pesos con un aumento anual del 8% hasta el 2016, llegando a $260 millones de pesos. Una vez, elaborado el presupuesto base, se procedió a realizar sensibilizaciones a la mezcla de producto en seis diferentes escenarios definidos por la administración. Esto permitió observar el impacto de la mezcla de producto en la utilidad neta del negocio.

**Escenario 1:** Se disminuyen las ventas de pollo a un 2% y se aumentan las ventas de pescados a un 5%. Se pudo observar que a pesar de la variación mínima en la mezcla de producto, la utilidad neta aumentó un 12% con relación al escenario actual, aunque los ingresos operacionales sólo aumenten un 3%. Los ingresos operacionales crecen año a año un 5% como resultado de un incremento del volumen de ventas en un 1% y de los precios en un 4%, así mismo crece la utilidad bruta ya que el índice de margen de contribución se mantiene en un 68%. Los costos y gastos fijos crecen un 4% anual, lo que genera un crecimiento del 8% anual de la utilidad neta. Para el año 2016, la empresa facturará $2.454 millones y generará una utilidad neta de $289 millones de pesos.

**Escenario 2:** La categoría árabe le cede participación a las carnes, quedando la comida árabe con una participación del 34% y las carnes del 15%. Como resultado se obtuvo que los ingresos operacionales aumentaran un 2,5% con relación al escenario actual, mientras que la utilidad neta aumentó un 6%.

**Escenario 3:** En este escenario los pescados y las carnes ganan participación sobre el pollo y la comida árabe, respectivamente. Este escenario es una combinación de los anteriores, por lo que los ingresos operacionales aumentaron en un 6%, impactando la utilidad neta aumentándose en un 18% con relación al escenario actual.

**Escenario 4:** Un escenario mucho más agresivo en la participación de carnes que aumenta a un 20%, bajando participación de la comida árabe a un 29%. El pollo y el pescado se mantienen como en el escenario anterior en un 2% y 5%, respectivamente. Este escenario presentó un aumento de la utilidad neta en un 24% con relación al escenario actual, ocasionado por un incremento en las ventas del 8%.

**Escenario 5:** Este escenario se centra en el aumento de las ventas de pescado a un 10%, las carnes se mantienen en 10%, la comida árabe disminuye a un 34% y el pollo a un 2%. Este escenario presentó un incremento de los ingresos operacionales del 7% con relación al escenario actual, que impacta en la utilidad neta significativamente aumentándola un 21%.

**Escenario 6:** Se mantiene la participación del 10% en los pescados, aumenta a 15% las carnes, disminuye a 29% la comida árabe y a un 2% la categoría del pollo. Este último escenario, fue el más optimista de todos en donde los ingresos operacionales aumentaron un 10% con relación al escenario actual, lo que generó un aumento de la utilidad neta del 27%.

Bajo estos seis escenarios, la administración, podría definir estrategias de mercadeo y ventas para aumentar las utilidades. Como complemento se realizó un séptimo escenario, en el cual la empresa evaluó bajo qué condiciones es viable ubicar una isla donde se comercialice únicamente el plato mixto y los postres en un centro comercial de Barranquilla.

Suponiendo una inversión inicial de $60 millones, unas ventas mensuales de $20 millones y un arrendamiento de $3 millones mensuales, la inversión se recupera al noveno mes. En el segundo escenario, invirtiendo $80 millones, vendiendo $30 millones mensuales y pagando un costo de arrendamiento de $4 millones, la inversión se recupera en 6 meses. En el último escenario, si se invierten $100 millones, se venden $40 millones con un arrendamiento de $5 millones mensuales, la inversión se recupera a los 5 meses. Después del periodo de recuperación de la inversión, la empresa empieza a generar valor adicional para sus accionistas, generando una utilidad adicional en esta unidad de negocio.

Se espera que con la utilización de este modelo la empresa pueda tomar decisiones de fijación de precios, identificar puntos claves para la elaboración de publicidad y promociones y eliminar o incluir nuevos productos con la información suministrada por el modelo financiero y no sólo fundamentado en la intuición y la experiencia como se ha venido realizando, que le permitan seguir consolidándose en el mercado generando valor para sus accionistas.

# 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La formulación del problema, está divido en tres segmentos. Como primera medida, se encontrarán los antecedentes del problema, seguido del planteamiento del problema y por último la justificación del mismo.

## 1.1. ANTECEDENTES

Los antecedentes del presente trabajo de grado, muestran cómo y por qué la cultura árabe tiene una fuerte influencia en el país y en la costa Caribe, gran motivación de los fundadores del Restaurante para su creación. Luego se enfocan en la historia del restaurante y cómo se dio el proceso de creación para finalizar contextualizándolo en el entorno económico del país y de la posición que ocupan los Restaurantes en Barranquilla.

### 1.1.1. La inmigración Árabe a Colombia

Para hablar de la inmigración árabe, primero hay que definir a quien se le llama árabe. Árabe según Gibb (1940), reconocido historiados británico de los árabes y del Islam, da la definición de que "son árabes, todos aquellos para los que el acontecimiento central de la historia es la misión de Mahoma y la memoria del imperio árabe y que, además aprecian la lengua árabe y su herencia cultural como una posesión común" (Rodinson, 2005: 12). Pero, Rodinson (2005: 12-13) afirma que la definición es en parte válida, pero origina dificultades, por el hecho de descartar a quienes hoy están convencidos de ser árabes gracias a la ideología arabista, pero, que no pertenecen al Islam, como sucede, con numerosos cristianos en Egipto y del Líbano. Además, el pueblo árabe existía ya antes de Mahoma y era un pueblo que incluía paganos, cristiano y judíos. El autor concluye, que a pesar de que cierto número de individuos se creen y se dicen árabes, el autor atribuye

como pertenecientes a la etnia, pueblo o nacionalidad árabe a aquellos que consideran la lengua árabe o alguna de sus variaciones su lengua natural, así no la hablen; segundo, consideran la historia y los rasgos culturales del pueblo árabe y tercero aquellos que reivindican la identidad árabe. (Rodinson, 2005: 43).

De esta cultura, la comida ha ocupado un papel de reconocimiento en el mundo, Rachidi Souki (2006), por ejemplo, afirma que la cocina árabe ha ganado un lugar de honor en la gastronomía del mundo y en particular la libanesa, por su influencia francesa, ya que se caracteriza por hallazgos culinarios, que deben su popularidad a la combinación de ingredientes frescos, variados y nutritivos como son los vegetales, cereales, carnes, legumbres y especies exóticas y aromáticas que aportan un sabor especial a este tipo de comidas.

El comercio fue la principal actividad de los árabes en Colombia, pero esta fue sólo una de las áreas en las cuales se involucraron. Cabría mencionar también su presencia en los negocios de hotelería y restaurantes -la Costa es famosa por la buena "comida árabe"- y en las artes y en los medios de comunicación, donde se destacan nombres como los de David Manzur, pintor, y Juan Gossaín y Yamid Amat, periodistas reconocidos. En resumen, sus actividades se desplegaron en muy diversos aspectos, aunque fueron predominantes en algunas áreas, tales como el comercio y fueron notoriamente ausentes en otras, tales como las profesiones liberales (Fawcett, 1991: 19).

En Colombia, al igual que el resto de Latinoamérica, la cocina y cultura Árabe han adquirido importancia, Abdeluahed Akmir (2009: 3-7), expone que la razón de esto ha sido la llegada masiva de personas árabes a América Latina, quienes dejaban su tierra natal en el Medio Oriente para establecerse en Colombia, motivados por una variedad de razones económicas, políticas y religiosas, como son la opresión de imperio otomano, las luchas entre musulmanes y cristianos, misiones religiosas que le infundieron a muchos árabes el

deseo de vivir en lugares de cultura occidental y la primera guerra mundial. (Akmir, 2009: 7).

Colombia fue uno de los principales países a los que llegaron los árabes, especialmente provenientes del Líbano y Palestina, estos se asentaron en los lugares costeros como Barranquilla, ya que su principal fuerza de trabajo consistía en el comercio.

Entre 1880 y 1930, durante el período de mayor apogeo del movimiento migratorio, los sirio-libaneses se encontraron en Colombia una sociedad con muchas oportunidades para su predominante vocación como lo es el comercio. Los sirio-libaneses fueron así parte motora fundamental del fortalecimiento del mercado nacional mientras participaban y con buen éxito, de las enormes oportunidades que ofrecía durante dichos años la expansión económica a grupos sociales no tradicionales. Quienes emergían en este medio, no tardaron en apreciar el valor de la política colombiana (Biblioteca Luis Ángel Arango, 1992).

Akmir (2009: 194) expone como en 1921, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Francia, del cual depende el Líbano, decide realizar un censo de los libaneses con residencia Latinoamérica, aparecen datos de 3.000 en Colombia, 640 en Bolivia, 41 en Quito Ecuador, lo cual refleja que Colombia fue el principal destino de los árabes.

Muchos emigrantes tenían a Norte América como su primer destino y arribaban a Sur América casi por casualidad o debido a maniobras de inescrupulosos agentes marítimos. Una vez iniciado el proceso de inmigración en Colombia, los familiares y amigos empezaban a recibir débiles informaciones sobre el país con alguna experiencia en la aventura migratoria. Se motivaron por los relatos de libertad y riqueza de los emigrantes que regresaban. Otros probaron suerte primero en Norte América y tras encontrar allí condiciones desfavorables, se movieron hacia el sur. Si se concibe el Atlántico como una extensión del Mediterráneo, no es sorprendente que los sirio-libaneses escogieran a Sur

América, donde ya tenían vínculos económicos y con cuya población compartían ciertas similitudes culturales (Fawcett, 1991: 9).

La ola migratoria parece, pues, haberse iniciado en la década de 1880, tuvo quizá su pico durante los tres primeros decenios de este siglo y decayó después de 1930, aunque sirios, libaneses y palestinos siguieron desde entonces estableciéndose en Colombia. Dada la poca información existente, es imposible saber con exactitud cuántos sirio-libaneses han inmigrado al país. Se ha estimado que, durante el período de mayor movimiento (1880-1930), una cifra entre los 5.000 y 10.000 podría ser confiable, (Francaise, 1933: 361).

Cualquiera que sea la cifra, no hay duda de que, al lado de los españoles, los sirio-libaneses constituyen el grupo más numeroso de inmigrantes en Colombia desde la independencia. Cualquier análisis del buen éxito de la asimilación sirio-libanesa en Colombia debe partir del estudio de las condiciones intrínsecas de este grupo de inmigrantes. Sobresale, por encima de todo, su evidente disponibilidad a familiarizarse con la cultura colombiana y a adaptarse a sus nuevas circunstancias (Biblioteca Luis Ángel Arango, 1992: vo 29).

"La Costa Atlántica fue el punto de entrada de la gran mayoría de los sirio-libaneses y, ciertamente, de toda la inmigración a Colombia. Puerto Colombia, el principal puerto del país después de la construcción del largo muelle en la década de 1890, era la primera impresión que sobre su nueva patria recibían los inmigrantes. El pueblo no era más que un villorrio de pescadores, pero estaba estratégicamente ubicado cerca de la importante ciudad de Barranquilla y a cien kilómetros al este y oeste, respectivamente, de los otros dos puertos de Santa Marta y Cartagena. Muchos inmigrantes fijaron su residencia permanente en la Costa. Otros se internaron hacia la capital o se establecieron en poblaciones a lo largo del río, aunque finalmente su patrón de asentamiento incluyó virtualmente toda el área poblada del país" (Fawcett, 1991: 7).

Tras haber visto estos antecedentes, queda claro como la cultura árabe se mezcló con la cultura local principalmente en la costa Caribe Colombiana, permitiendo el crecimiento y el desarrollo de esa cultura, dónde se resalta la comida como uno de los aspectos con mayor preponderancia.

Es así como dos familias árabes, una de ascendencia libanesa y otra de ascendencia palestina, que llegaron al país en las condiciones anteriormente descritas, se unieron para emprender un proyecto en Barranquilla, denominado Restaurante Árabe Gourmet.

### 1.1.2. Restaurante Árabe Gourmet

Los fundadores del Restaurante Árabe Gourmet, las hermanas Luz Marina María y Cecilia María, de ascendencia Palestina y los hermanos Sabeh Cure y David Cure, de ascendencia Libanesa, abrieron las puertas el 1° de febrero del año 2004, ubicado en la carrera 49C No. 76 – 181 de la ciudad de Barranquilla. Anteriormente, los hermanos Cure, con el interés de conservar y difundir gran parte de su cultura árabe, como es la comida, ya habían incursionado en el año 2000 en el sector de Restaurantes como la apertura del Árabe Internacional ubicado en la calle 93 de Barranquilla. Al cabo de un año, al no ver buenos resultados, terminaron vendiéndoselo al socio industrial.

A finales del año 2003, las hermanas María, conocidas por su buena sazón en la comida, encuentran una oportunidad de abrir un Restaurante Árabe en una casa, en donde anteriormente había funcionado por varios años un Restaurante Mexicano. Esto sería una ventaja porque no requería mayor inversión. Luz Marina y Cecilia, debido a la amistad y la experiencia que ya tenían los hermanos Cure, le proponen a estos últimos asociarse para abrir el Restaurante Árabe, esta vez Gourmet.

Desde el día de apertura, los clientes empezaron a asistir a esta cita concurridamente. La decoración, la música y, por supuesto, toda la comida ofrecida, transportan a los comensales al lejano oriente. Sus clientes, descendientes de árabes, barranquilleros y

extranjeros, catalogan al restaurante como uno de los mejores de Barranquilla, por la calidad en su comida y el servicio prestado.

El Restaurante es reconocido tanto a nivel local como nacional, debido a la participación en eventos importantes tales como Sabor Barranquilla, ha hecho parte de la campaña de Martes de Visa, ha sido nombrado en revistas reconocidas como Don Juan, Diners, Actual, entre otras. En el año 2009, el Restaurante fue nominado como uno de los mejores restaurantes de la Costa Caribe según la revista La Barra, especializada en gastronomía. En el año 2011, la reconocida chef Leonor Espinosa, escogió este Restaurante para mostrar la cultura culinaria de Barranquilla en su programa "Saboreando Colombia" del canal de televisión gastronómico "GOURMET", el cual se estuvo transmitiendo en los meses de febrero y marzo de ese año.

A pesar de esto, el manejo y la toma de decisiones del Restaurante Árabe Gourmet, se ha venido dando de una forma intuitiva. Actualmente, no existe ningún modelo financiero para el análisis de las diferentes alternativas de las decisiones que toma la empresa como la determinación de precios y márgenes de los diferentes productos. Por esta razón, no se tiene conocimiento de cuáles son los factores que afectan de manera directa los resultados finales de la compañía. Una de las razones de esto, es que ninguno de los cuatro fundadores, tiene como carrera administración de empresas, ingeniería industrial o afines y tampoco son instruidos en Culinaria o Gastronomía, simplemente conocen y cocinan muy bien la comida árabe junto con otras especialidades. No obstante, no se asesoraron con expertos en el tema que les ayudaran a documentar y establecer los diferentes procesos de la organización.

A continuación, se realizará un repaso de la economía Colombiana y de Barranquilla, centrándose en la evolución e influencia que tiene el sector de los restaurantes.

### 1.1.3. Entorno Económico

El Restaurante Árabe Gourmet, empresa objeto de estudio, está ubicado en la ciudad de Barranquilla, capital del departamento del Atlántico en Colombia. Dicha ciudad, se ha destacado por la influencia del sector terciario de la economía del país.

En Colombia, se define como sector a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Los sectores económicos son, en primer lugar, el sector primario o agropecuario, el cual es el que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca. No se incluyen dentro de este sector a la minería y a la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector secundario o industrial que es la siguiente categoría que comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. En último lugar, se encuentra el sector terciario o de servicios, el cual incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, entre otros (DNP, 2000). Así mismo, dentro del sector terciario se encuentran los restaurantes, que como se mencionó anteriormente, este sector ha adquirido cierta preponderancia en el país, lo que implica que el sector de los restaurantes tiene un lugar importante en la economía colombiana.

Esta importancia se puede observar si se realiza una revisión de la economía de Colombia y de Barranquilla desde el año 2007. Teniendo en cuenta que en el país, el desarrollo fiscal tiende a ser centralizado, se puede concluir que los últimos indicadores económicos de Colombia, sirven como marco general del mercado de Barranquilla, del cual depende el Restaurante Árabe Gourmet.

Colombia ha pasado a lo largo de los años de una economía cerrada a una apertura económica desde los noventa, del monopolio y el proteccionismo a una especie de proceso de democratización y apertura de los mercados, a tal punto que actualmente se está encaminando a un posicionamiento de importancia comercial a nivel nacional e internacional. Lo cual se puede afirmar revisando los datos que se describen a continuación.

Superando las estimaciones más optimistas, la economía colombiana registró en el 2007 un desempeño satisfactorio con un crecimiento del 6,9%, el más alto de los últimos años, el cual estuvo soportado, principalmente, por el dinamismo en la demanda interna y el incremento en la inversión privada. Con el buen resultado de la economía colombiana en el 2007, se completó un crecimiento promedio anual del 4,5% en lo corrido desde el año 2000, lo cual se constituyó en un hecho positivo para el país. Por otra parte, hay que resaltar que el comportamiento de la economía de ese año, se tradujo en una disminución en la tasa de desempleo, la cual en el año 2007 fue del 11,2%, cuando en el año 2006 estuvo en el 12,0%. En lo relacionado con la inflación, su resultado desbordó la meta prevista para el 2007 cerrando en 5,69% y alcanzando con ello un 6,3% promedio anual durante el período 2000-2007, muy por debajo del promedio registrado en igual lapso de la década de los noventas. Una vez más, el control sobre las presiones inflacionarias es atribuible, en parte, a la caída en los precios de los bienes y servicios regulados en el mercado doméstico y al moderado crecimiento monetario y crediticio (Cámara de Comercio, Febrero de 2008).

En el año 2008, se da internacionalmente una crisis económica, que afectó a la economía norteamericana y en general a las economías del mundo. El origen de esta crisis se señaló inicialmente en la titularización de cartera hipotecaria *subprime*, sin embargo, ésta tuvo causas más complejas. “El crecimiento económico generó una liquidez en la economía mundial que dio lugar a una disminución de spreads por plazo y por riesgo, que se acompañó con el desarrollo de innovaciones financieras y con un aumento en el apetito

por riesgo de muchos inversionistas, que los llevó a tomar decisiones inadecuadas para su perfil de riesgo." (Serrano, Agosto de 2009: 78). Lo anterior conllevó a replantear la regulación y la supervisión de los sistemas financieros.

En Colombia, de acuerdo al panorama, tanto nacional como internacional, el crecimiento económico se ubicó en el 3,5% con lo que muestra una clara desaceleración de la economía colombiana desde cierre de 2007. A lo anterior, se añade una inflación que alcanzó el 7,67% superior a la inflación objetivo del Banco de la República para ese año. El consumo de los hogares cerró con tendencia a la baja, también como efecto de la política monetaria contraccionista del Banco de la República (Cámara de Comercio, Febrero de 2009).

La crisis en esta época afectó el país, a pesar de que distintos personajes del gobierno afirmaron que el país estaba preparado para enfrentarla. El gremio de los industriales, a comienzos del año, reportaron que en el 80% de los subsectores productivos se registró un descenso importante en la producción, cayendo en 3,1% durante 2008, siendo el sector de vehículos automotores, autopartes para vehículos automotores y prendas de vestir y confecciones , los que presentaron los mayores retrocesos (Cámara de comercio, 2009).

Según cifras reportadas por el DANE, en el año 2009, el índice de precios al consumidor fue del 2% acompañado de un crecimiento económico que siguió presentando desaceleración al aumentar tan sólo un 1,7%. En el año 2010, se empieza a salir de la crisis con un crecimiento del 4,0% y una inflación del 3,17%. En el año 2011 la economía sigue repuntando con un aumento del 5,9%, el tercer crecimiento mayor desde el año 2001. La inflación para este año fue del 3,73%. La tasa de desempleo se ubicó en el 10,8%, siendo la más baja de los últimos años y un punto porcentual por debajo del cierre del año 2010.

Si se analiza el PIB por sector, como se observa en la tabla siguiente, el PIB de la rama del comercio, restaurantes y hoteles para el año 2010, creció 5,1% mientras que el PIB

nacional creció el 4%. Para el año 2011, este mismo sector creció un 5,9% acorde con el crecimiento económico del país, lo que indica que este sector es uno de los sectores que jalonan la economía del país.

**Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2010 - 2011**

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

| Ramas de actividad | 2010 | 2011 |
|---|---|---|
| Agropecuario, silvicultura, caza y pesca | 1,0 | 2,2 |
| Explotación de minas y canteras | 12,3 | 14,3 |
| Industria manufacturera | 2,9 | 3,9 |
| Electricidad, gas de ciudad y agua | 1,2 | 1,8 |
| Construcción | -1,7 | 5,7 |
| Comercio, reparación, restaurantes y hoteles | 5,1 | 5,9 |
| Transporte, almacenamiento y comunicación | 5,0 | 6,9 |
| Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas | 2,9 | 5,8 |
| Servicios sociales, comunales y personales | 4,8 | 3,1 |
| ***Subtotal valor agregado*** | ***3,8*** | ***5,5*** |
| Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones | 6,4 | 10,8 |
| **PRODUCTO INTERNO BRUTO** | **4,0** | **5,9** |

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2010 - 2011

Por otro lado, el Índice de Inversión Extranjera Directa (IED) de Colombia, ubica en el segundo lugar de importancia a los sectores de comercio restaurantes y hoteles, con una distribución porcentual de 17% que le antecede Minas y Canteras con un 58% y le siguen Transporte, almacenamiento y comunicaciones 11%, Electricidad, gas y agua 4%, Manufactureras 4%, y Otros 6% (Banco de la República, Mayo 14 de 2012).

El país se encuentra en pleno momento para el crecimiento económico, así mismo, el hecho de que el índice IED de los restaurantes haga parte del sector cuya distribución porcentual es el segundo en importancia, es también un dato concreto de que se pueden tener expectativas de estabilidad económica y por lo tanto, de posibilidades de inversión a largo plazo con ganancias representativas en el sector de los Restaurantes.

Finalmente, vale la pena resaltar del gobierno actual presidido por Juan Manuel Santos, la importancia de una nueva política diplomática que mantiene visiones de inversiones y exportaciones extranjeras a favor de Colombia. Se destaca, por lo tanto, el recién firmado TLC con Estados Unidos y la política externa del país. Hasta la fecha Colombia tiene acuerdos vigentes con México; el Salvador, Guatemala y Honduras; Chile, Canadá y Cuba, entre otros, y se incluye además a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Comunidad del Caribe (CARICOM) y Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), y tiene acuerdos suscritos con la Unión Europea y Estados Unidos[1]. Al entrar en vigor el TLC con EE.UU, según informes durante la Cumbre de las Américas por parte de ambos presidentes, Colombia abrirá las puertas a su principal socio comercial, un país con un mercado de más de 310 millones de habitantes, con un producto interno bruto (PIB) superior a los 15 billones de dólares y un PIB per cápita de 46.800 dólares. Lo anterior supone un aumento del porcentaje de exportaciones colombianas a EE.UU, que hasta el 2011 era del 38%, es decir, 21.700 millones de dólares, mientras que los productos estadounidenses que llegaron al país alcanzaron 13.600 millones de dólares, principalmente materias primas y bienes de capital.[2]

Según el artículo publicado en EL HERALDO el 12 de mayo de 2012 titulado "Todos le apuestan a Barranquilla como Capital del TLC", las autoridades, empresarios, gremios locales, analistas y representantes del gobierno, coinciden en que Barranquilla tiene todo el potencial para ser la nueva capital empresarial de Colombia y de los tratados de libre comercio. La alcaldesa actual, Elsa Noguera, afirmó "Por nuestra posición geográfica de privilegio, Barranquilla hoy está llamada a jugar un papel de liderazgo con la firma de estos tratados de libre comercio. Es Barranquilla la ciudad que debe conectar al país con el mundo". Agregó que las acciones emprendidas en materia de educación y fortalecimiento

[1] Basado en información proporcionada por la página http://www.tlc.gov.co/# consultada el 23 de Abril de 2012.
[2] Extraído de: https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=2559 consultado el 25 de Abril de 2012.

institucional, la ejecución de obras de infraestructura vial y servicios logísticos, permitirán avanzar en materia de competitividad y garantías para los inversionistas.

### 1.1.4. Sector de Restaurantes en Barranquilla

Según informes de la Cámara de Comercio de Barranquilla, en el año 2008, la tasa de desempleo en esta ciudad, se ubicó en el 10,4%, disminuyéndose para el año 2009 a 9,0%. El año 2010 terminó con una tasa de desempleo del 9,2% disminuyéndose para el año 2011 a un 8%. El sector de la economía con mayor demanda laboral es el comercio, hoteles y restaurantes que desde el año 2001 se ha ubicado entre el 30% y el 35%. Para el año 2009 se ubicó en el 32,9% aumentando 13,6% con relación al año 2008. Para el año 2010 se ubicó en el 31,7% del número total de ocupados y al cierre del 2011 este valor ascendió al 34,3%. Para el año 2011 le siguen los servicios comunales, sociales y personales con el 19,5% de ocupación y la industria manufacturera con el 17,1%.

Por otra parte, las cifras reportan que en el año 2010 se constituyeron 2.677 unidades empresariales en el departamento del Atlántico, un crecimiento del 14,9% con relación al año 2009. En el periodo comprendido entre la década 2000 a 2010 se presentó un crecimiento promedio anual del 4,6%. El sector en el cual se constituyó el mayor número de sociedades en el año 2010 fue el de Actividades Inmobiliarias, con una participación del 30,4%, seguido por Comercio-Restaurantes y Hoteles con el 29,3%. Así mismo, 433 empresas liquidaron su capital aumentando un 9,6% con relación al año 2009. En promedio anual, las sociedades disueltas en el periodo 2000-2010 han incrementado 1,1%. Sectorialmente, en el año 2010, de las sociedades liquidadas, el 43,6% correspondieron al sector de Comercio-Restaurantes y Hoteles seguido por Actividades Inmobiliarias con el 19,2% y Servicios con el 11,3%. (Cámara de Comercio de Barranquilla, Febrero 2011).

En el estudio realizado por la Cámara de Comercio para el año 2011, aparecen 3.278 sociedades constituidas, un crecimiento del 22,3% con relación al año anterior y 416

liquidadas, una disminución del 3,9%. El sector en el cual se constituyeron el mayor número de sociedades fue el de Comercio, Restaurantes y Hoteles con una participación del 30,8%, seguido por la Actividades Inmobiliaria, Empresariales y de Alquiler con el 30,5% y la Industria con el 8,4%. En cuanto al número de empresas liquidadas, el mayor nivel se registró en Comercio-Restaurantes y Hoteles con el 35,6%, seguido por Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler con el 23,1% y la Industria con el 12,5%. (Cámara de Comercio, febrero 2012).

Estos datos descritos dejan claro la mejoría de la economía nacional y local, por lo que queda a consideración la posibilidad de que las pequeñas empresas mejoren adecuándose a la competitividad del mercado, especialmente si se buscan formas de relacionarse con los beneficios de los Tratados de Libre Comercio, junto con los demás acuerdos internacionales y la posible firma futura del TLC con la Unión Europea.

Por lo tanto, es de suma importancia que el Restaurante Árabe Gourmet conozca mejor su negocio a través de un modelo financiero, que permita identificar sus fortalezas y debilidades para definir estrategias al respecto para mantenerse en el mercado y seguir siendo una empresa rentable y atractiva financieramente para sus accionistas.

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se mencionó en los antecedentes, el Restaurante Árabe Gourmet se enfrenta a amenazas como la alta proliferación de empresas en Barranquilla dedicadas al sector de los restaurantes y el inminente aumento de oferta debido a la firma de los tratados de libre comercio, así como el aumento de la demanda debido al crecimiento que tendrá la ciudad por los nuevos inversionistas. Para aprovechar esta ventaja y disipar las amenazas, la empresa debe implementar estrategias aprovechando sus fortalezas como la arraigada cultura de la comida árabe en la ciudad y en el país y el posicionamiento y recordación que ha logrado a través de estos años. Para poder diseñar estas estrategias para lograr ser más competitivos, es indispensable que la empresa objeto de estudio conozca como

primera medida los factores que inciden en su resultado financiero. Es por esto que se propone implementar en el Restaurante Árabe Gourmet un modelo financiero que permita orientar la toma de decisiones.

Un modelo financiero, le permite a cual sea la empresa de estudio, una mirada a largo plazo de su situación y una visión de cómo adecuarse a diferentes circunstancias, así como una forma de saber lo que ha sucedido en el establecimiento con anterioridad. Con el desarrollo de un modelo financiero se busca obtener datos cuantitativos que permitan obtener mayores utilidades.

¿Puede un modelo financiero apoyar en el proceso de toma de decisiones para el Restaurante Árabe Gourmet?

### 1.3. JUSTIFICACION

La empresa objeto de estudio no cuenta con un modelo para la toma de decisiones lo que dificulta el proceso y el análisis de las alternativas que se le presentan. Según el libro titulado *"La Empresa Familiar"* de Neubauer & Lank, uno de los factores de fracaso de las empresas familiares es la informalidad de sus procesos y la falta de información oportuna. Cuando en el mercado no hay competencia es fácil ocultar las debilidades, pero una vez la competencia empieza a ser más fuerte, se van acentuando y las otras empresas del sector pueden aprovecharse para sobresalir fácilmente. Es por esto que, aunque hasta el momento parece que las decisiones de la empresa han sido acertadas, se ve una disminución del ritmo de crecimiento de las ventas de la empresa.

En el año 2005, las ventas de la empresa crecieron un 66%, mientras que el PIB de Colombia aumentó un 4,7%, lo que muestra el posicionamiento que la empresa obtuvo en el primer año de operación. Para el año 2006, las ventas siguieron creciendo en un 18%, 11 puntos porcentuales por encima del PIB el cual que se ubicó en ese año en un 6,7%. En ese mismo sentido, para el año 2007 las ventas crecieron 6 puntos porcentuales por

encima del PIB, con un aumento del 13%. A partir del año 2008, se empieza a notar un estancamiento en el incremento de las ventas, las cuales presentaron una variación de 0%, mientras el PIB creció un 3,5%. En el año 2009, las ventas presentaron un crecimiento del 5%, mientras que para el año 2010 sólo fue del 1%, inferior en 3 puntos porcentuales al PIB de este año. Finalmente, para el año 2011 las ventas tuvieron un incremento del 8%, dos puntos porcentuales por encima del PIB.

Los datos anteriores muestran como la empresa ha disminuido el crecimiento de sus ventas, que en promedio de los 8 años de operación ha sido del 14%. Una de las razones de este estancamiento es que la empresa no ha tomado decisiones respecto a una posible expansión del Restaurante, debido a que no cuentan con la información necesaria para hacer una evaluación financiera sobre el tema, al desconocer los costos y los márgenes unitarios de sus productos.

A pesar que la empresa objeto de estudio tiene varias falencias administrativas, como en el manejo de inventarios, manejo de proveedores, direccionamiento estratégico, control de precios y gastos, entre otros, el propósito principal del presente trabajo es ayudar en el proceso de toma de decisiones, considerando ésta como una de las más grandes debilidades administrativas.

# 2. OBJETIVOS

Para la elaboración del presente trabajo de grado, se definió un objetivo general y cinco objetivos específicos.

## 2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo financiero que apoye la toma de decisiones que permitan mejorar la rentabilidad de los accionistas del Restaurante Árabe Gourmet y su crecimiento en el largo plazo.

## 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Documentar la elaboración de cada uno de los productos ofrecidos utilizando técnicas de levantamiento de información como la observación y la entrevista.
- ✓ Realizar el costeo directo variable de cada producto y calcular el margen de contribución actual de cada uno de ellos.
- ✓ Facilitar a los socios el ajuste de precios anuales con base en el costeo de los productos.
- ✓ Establecer el presupuesto de la empresa con base en las estadísticas de venta para cada una de las categorías de productos.
- ✓ Modelar diferentes escenarios que ayuden a la empresa a identificar mezclas de productos que permitan aumentar las utilidades.

# 3. ALCANCES Y LIMITACIONES

El presente trabajo de grado tiene como alcance la realización del presupuesto de la empresa objeto de estudio, Restaurante Árabe Gourmet, a 5 años en 6 diferentes escenarios de mezcla de productos. Para esto se necesita realizar el costeo de la totalidad de los productos ofrecidos.

Dentro de las limitaciones para llevar a cabo el proyecto, se encontró con que la empresa objeto de estudio no cuenta con un sistema de información que permita tener las estadísticas de ventas por unidades vendidas, sólo por ventas diarias.

# 4. MARCO DE REFERENCIA

En el marco de referencia del presente trabajo, se definen los temas sobre los cuáles está basado el estudio. En primera instancia, se definen los tipos de restaurantes y las empresas familiares, para contextualizar el Restaurante Árabe Gourmet. Luego, se hará una descripción de los estados financieros y sus componentes para finalizar con los modelos financieros y el proceso de toma de decisiones. Adicionalmente, se menciona la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, la cual define indicadores y parámetros del sector.

## 4.1. TIPOS DE RESTAURANTES

Los restaurantes se encuentran dentro de los denominados servicios, los cuales se definen como un sector, y es el conjunto de todas aquellas actividades que no producen bienes materiales de forma directa, no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Según la Organización Internacional del Trabajo el sector hotelería, restauración y turismo produce, según estimaciones, alrededor del 3% ó 4% del PIB en la mayoría de las economías mundiales. El sector de hotelería y restaurantes en el 2007 fue el sexto rubro de mayor crecimiento en la economía nacional de Colombia con un 5,95%, lo cual se tradujo en ventas por $6 billones según el DANE. Según el presidente de la Asociación Colombiana de Restaurantes, Acodres, existen 60.000 restaurantes en Colombia, cuyas ventas desde el 2004 hasta el 2008 han venido creciendo a un ritmo del 6% anual; 373.000 empleos aproximadamente genera el sector de restaurantes en Colombia. Representa una enorme ventaja en términos de empleo,

puesto que requiere mano de obra tanto calificada como no calificada, circunstancia que facilita el que muchos colombianos puedan vincularse a él[3].

Hay distintos tipos de restaurantes, el denominado Gourmet se caracteriza por tener un comedor formal, generalmente con manteles y servilletas de lino, surgen de la clase de restaurantes que tienen los hoteles, el servicio de atención a los clientes es exclusivo y los platos son realizados con detalle y de gran calidad. El restaurante mediano, informal y de ambiente familiar es dirigido por personas de una misma familia y tienen un ambiente hogareño. El restaurante de comida rápida se distingue por tener servilletas de papel, poco o ningún servicio personal. Utilizan alimentos congelados de tal forma que puedan cocinarse y servirse rápidamente, el nivel de pericia de los cocineros puede ser mínimo, por lo que los costos laborales son bajos. Las cuentas son bajas y el ingreso proviene dependiendo del flujo de clientes. Estos tres tipos de restaurantes pueden ser temáticos o no (Cooper, Floody y McNeill, 2002: 10).

Basándonos en Vértice (2009), estamos frente a una descripción más rigurosa de los restaurantes y de su clasificación, se destaca sobre ellos subtipos derivados de los servicios que se ofrecen, lo que se realiza con la afirmación acertada de que la oferta de establecimientos de restaurantes es tan variada, que para poder clasificarla, resulta imposible atenerse a un solo criterio.

Un primer criterio es según la categoría, que puede ser de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta, cuyos distintivos serán respectivamente cinco, cuatro, tres, dos y un tenedores, en función de los requisitos mínimos que cumplan. Una segunda tipificación se refiere según el servicio que presta un restaurante, con dos criterios básicos: por el tipo de alimentos o por criterios geográficos, el primero se refiere a que el grueso de la carta (o su totalidad) está compuesto por alimentos de una determinada clase, pueden ser de marisquería, asador, pizzería, vegetariano, entre otros; y por criterios geográficos se

[3] Fuente: Revista La Barra – Informe anual de gastronomía y Hospitalidad

ofrecen platos propios de la gastronomía de una determinada región o país, pueden ser nacionales, o de cocina internacional, independientemente de estas dos tipificaciones se distinguen los restaurantes por ser: (Ibíd.: 5-6).

- Cocina de mercado: la que apuesta por aquellas materias primas que se pueden encontrar habitual y diariamente en los mercados, es decir, las autóctonas y de temporada.
- Cocina tradicional/creativa: que mantiene recetas típicas de una tradición cultural o medio geográfico.
- Alta cocina o de gourmet: utiliza materias primas de mayor calidad para preparar elaboraciones complejas y sofisticadas, que se presentan al comensal de una manera "cuidada y artística".
- Cocina fast food: se distingue por la oferta de alimentos simples, de rápida preparación. Como las hamburguesas o las papas fritas.
- Cocina autóctona: son establecimientos dedicados a la promoción y recuperación de la gastronomía y la producción vinícola de la región. (Ibíd.: 7).

Un tercer criterio es según el menú que se ofrece, puede ser: menú a la carta, menú del día, menú numerado, menú cíclico, menú de pensión alimenticia, menú de degustación y menú de la casa (Vértice, 2009: 8).

El cuarto criterio es según el papel del cliente, dependiendo si es más o menos activo en el servicio, puede ser: tradicional convencional, en el cual el cliente se sienta a la mesa y elige de la carta que ofrece el *maître* o jefe de rango los platos que compondrán su comida, los cuales se los sirve el camarero o los camareros del restaurante; o de autoservicio, que cómo la misma palabra lo dice, se refiere a que el cliente se sirve a sí mismo, depositando en una bandeja o un plato los alimentos que va a consumir en la cantidad que desea (Vértice, 2009: 10).

El quinto criterio corresponde al tipo de explotación, que tiene que ver con "la propiedad o gerencia de los establecimientos, y puede ser: individual si se trata de un solo restaurante, explotado de forma individual o por varias personas; cadena de restaurantes si varios comparten un mismo nombre, unas mismas características, o al menos, una misma propiedad que uniformiza en cierto modo, su oferta; mixta, una franquicia es un tipo de relación mercantil por la que un franquiciador cede al franquiciado la licencia de una marca así como los métodos y el saber hacer necesario de su negocio a cambio de una cuota periódica" (Ibíd.: 11). Y finalmente el sexto criterio es respecto a la dimensión, puede ser pequeño, mediano o grande.

El Restaurante Árabe Gourmet, como su nombre lo indica, tiene características de una zona geográfica específica como es la región árabe y es de estilo gourmet. Es a la carta, su servicio es tradicional convencional, de tipo individual y se encuentra dentro de los restaurantes medianos. Adicionalmente, es una empresa familiar, por lo que a continuación profundiza un poco más sobre el tema.

### 4.2. EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares, tienen la ventaja de ser la espina dorsal de la economía. Se estima que un 80% de las empresas en el mundo son Empresas Familiares[4]. La definición de una empresa familiar es compleja, ya que no existe un consenso sobre esta, pero, la investigación que ha realizado Neubauer y Lank (2007: 35) mantiene la perspectiva de que las empresas familiares tienen ciertas características constantes: la relación familiar es un factor, entre otros, a la hora de decidir la sucesión en la dirección; la esposa o los hijos del gerente forman parte de la administración; los principales valores institucionales de la empresa están identificados con una familia; los actos de un miembro de la familia se reflejan, en la reputación de la empresa; los familiares se sienten obligados a conservar las acciones de la sociedad por motivos que no son puramente económicos, en especial en

[4] Ver información ampliada: http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares. Consultado Junio 3 de 2.012.

época de pérdidas; la posición de un miembro de la familia en la empresa influye en su posición en la familia; un miembro de la familia tiende a adaptarse a su relación con la empresa a la hora de determinar su carrera profesional.

Estas características tienden a estar en las empresas familiares, pero se destaca la influencia o control de la familia. Este control suele ser de dos tipos, por un lado de propiedad y con el otro de dirección, de estos dos tipos los autores diseñan la siguiente matriz (Neubauer y Lank, 2007: 35-36):

| PROPIEDAD | DIRECCIÓN: Familiar | DIRECCIÓN: No Familiar |
|---|---|---|
| Familiar | X<br>Control Total | Y<br>Amo |
| No familiar | Z<br>Herencia Cultural | O<br>Salida |

Ilustración 1. Matriz Tipo de Control Empresas Familiares

En el punto X, todos los propietarios y todos los altos directivos pertenecen a la familia (lo que suele suceder en las primeras etapas de una empresa familiar). En el punto Y, ninguno de los empleados de la empresa es de la familia, pero el 100% de la propiedad se encuentra en manos de ella. El punto X se denominaría *control total de la propiedad y de la dirección,* mientras que la zona Y podría llamarse *amo ausente* o *amo activo* según el nivel de participación de la familia en la dirección. Esta última variante se daría en el caso de una familia que cubriese los puestos del consejo de administración exclusivamente con miembros suyos y que supervisase estrechamente el trabajo del equipo de la dirección (ajeno a la familia). Podría decirse que en Z, la familia no va a la empresa pero la sigue dirigiendo y los valores de la familia y el estilo de gestión siguen influyendo

significativamente en las actividades cotidianas de la empresa, a pesar de que ningún miembro este allí. De esta forma, la herencia cultural de la familia permanece después de que ésta ha dejado de pertenecer. La posición O significa que la empresa ya no es familiar, debido a que no hay ni empleados ni propietarios que pertenezcan a la familia fundadora (Neubauer y Lank, 2007: 37).

En el caso del Restaurante Árabe Gourmet, se trata de un restaurante que se encuentra en el punto X y comparte todas las características de ser una empresa familiar, su herencia de valores y prácticas se caracterizan principalmente porque siempre hay por lo menos un miembro de la familia en el restaurante y por las tradiciones de la cultura Árabe. Según Neubauer y Lank (2007: 37) la prueba de fuego para saber si es una empresa familiar es que la última palabra en la dirección de la empresa, en especial el nombramiento del próximo director esté en manos de la familia.

Continuando con Neubauer y Lank (2007: 38), la importancia de las empresas familiares reside en que han descubierto tras 25 años de estudio, que son el motor de todas las economías no comunistas y que la mayoría tienen éxito y perduran en el tiempo. Estas empresas tienen mucho éxito, la razón de esto se le atribuye a varios aspectos: la introducción de unos excelentes sistemas de perfeccionamiento de la dirección, por lo menos para la familia y frecuentemente también para los empleados que no pertenecen a ella; La formación de los miembros de la familia en los derechos y responsabilidades de los propietarios, por ejemplo, la buena administración y la creación de riqueza para generaciones futuras; el trato justo y leal a los empleados, que normalmente suele ser pagado con la misma moneda; el fuerte sentido de responsabilidad hacia la sociedad local; el interés en ofrecer calidad, puesto que el buen nombre de la familia depende del producto o servicio; la rápida adopción de decisiones, puesto que todo el mundo sabe dónde reside el poder; la adopción de una perspectiva estratégica a largo plazo, no limitada a los beneficios del siguiente trimestre (Ibíd.: 44).

Sin embargo, el articulo Empresas Familiares[5] afirma que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación. Esto se debe a que por su naturaleza de empresa familiar, presenta unos retos únicos dentro de los cuales se encuentra la separación de las relaciones familiares y de negocios, mantener buenas relaciones entre las generaciones y la buena planificación de la sucesión y repartición accionaria. Para esto, el autor recomienda un alto nivel de comunicación para que pueda existir continuidad y desarrollo y total transparencia en la información.

Adicionalmente, si las empresas familiares no cuentan con una planeación de lo que hay y lo que se pretende hacer para mantener su imagen y sus ventas, éstas tienden a tener una vida llamativamente breve, la razón de esto se fundamenta en la organización, que tiende a tener por control jerárquico diferentes tareas coordinadas por una misma persona, otro problema es el de luchas entre generaciones, lo cual se aplica a empresas que ya llevan más de una generación en el mercado y finalmente el hecho de que si son pequeñas tienden a seguir siéndolo, los problemas jerárquicos para su mantenimiento influyen en que no se expanda a otros lugares. (Neubauer y Lank: 49-50).

Pero, a pesar de las ventajas y desventajas, si las empresas familiares mantienen un equilibrio en la dirección, son una forma de mantener la riqueza por generaciones y de lograr posicionar los apellidos y las culturas que representan. Por lo tanto, a partir de los autores citados, para que una empresa familiar mantenga su posición y pueda tener longevidad tiene que diseñar estrategias para garantizar tener un control de su organización y de la forma en que se dirige y se toman decisiones. Es por esto que el Restaurante Árabe Gourmet debe empezar a encaminarse en este sentido y un buen comienzo es realizando un modelo financiero que plasme las condiciones del negocio para conocer como inciden a ciencia cierta las diferentes variables.

[5] Ver información ampliada: http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares. Consultado Junio 3 de 2.012

## 4.3. ESTADOS FINANCIEROS

El presente punto se basa en la elaboración exhaustiva y desarrollo de los elementos los Estados Financieros, basados en García (1999) y Gómez y Zapata (1998). Los cuales responden y son aplicables en diferentes entornos.

Los principales Estados Financieros están conformados por el Estado de Resultados, el Flujo de Caja y el Balance General. El Estado de Resultados muestra la causación de los ingresos y costos y gastos de la empresa con el cual se obtiene la utilidad de la compañía en un periodo determinado de tiempo. El flujo de caja muestra las salidas y entradas de efectivo, lo que efectivamente se pagó o se recibió, y muestra como resultado final, el disponible de efectivo al finalizar un periodo. El balance general muestra los derechos y obligaciones con las que cuenta la empresa al finalizar un periodo.

A continuación se definirán algunos conceptos sobre el Estado de Resultados como definición de costos y gastos, análisis de los costos, margen de contribución, punto de equilibrio y proyecciones.

### 4.3.1. Costos y Gastos

Según García (1999), en estricto sentido, no debería existir diferencia entre la palabra costo y gasto, ya que ambos términos se refieren a erogaciones de dinero con el fin de generar un ingreso. Sin embargo, desde el punto de vista contable se le ha dado una connotación diferente a cada uno de estos términos para diferenciar entre las erogaciones relacionadas con la producción de un bien o servicios de las demás erogaciones como gastos de administración, ventas y financieros. Las primeras correspondientes a los costos y las segundas a gastos.

De acuerdo con el propósito con el que se utilicen los costos, existen diferentes clasificaciones. Algunas de estas son las siguientes:

- Costos del producto o costos del período: Los costos del producto hacen parte de un inventario antes de confrontar los ingresos. Los costos del período confrontan los ingresos del período en el que se incurren. Estos últimos se asemejan a lo que se denomina gasto.
- Costos directos y costos indirectos: Los costos directos son los que pueden asignarse directamente al producto. Tiene una relación directa, precisa y medible con los costos del producto. Si esto no se da, se llaman costos indirectos.
- Costos fijos y costos variables: Lo costos fijos son aquellos que no varían de acuerdo a las cantidades producidas, se mantienen constantes. Estos están relacionados con la capacidad instalada de la empresa y depende de las decisiones de la administración. Por ejemplo, el arrendamiento y el personal a término fijo. Los costos variables son aquellos que varían por cada unidad producida en forma directa, como las materias primas utilizadas.

### 4.3.2. Análisis de Costos – Sistema de Costeo

El principal sistema para analizar los costos de una empresa es, según García (1999), "el sistema de costeo variable", el cual separa los costos entre fijos y variables. También supone que los costos y gastos variables son los únicos costos del producto y los costos y gastos fijos son los costos del periodo. Así las cosas, el costo unitario del producto, no depende de las cantidades producidas en el mes, por lo que la utilidad no se ve afectada si se llevan a cabo diferentes niveles de producción y de inventario. Los únicos costos con los que se valora el inventario son los variables. Todos los demás costos fijos se llevan al Estado de Resultado como erogaciones del período sin importar que todas las unidades producidas, no se hayan vendido. Esto conlleva a que no se presentan distorsiones en la utilidad con diferentes niveles de producción, sino que las utilidades dependan únicamente de las unidades vendidas, por tanto para efectos de evaluación de la gestión administrativa, este sistema es el más apropiado.

### 4.3.3. Margen de Contribución

La estructura de ingresos y costos, llamada también estructura de costos, es la relación que existe entre el precio de venta, los costos y gastos variables por unidad y los costos y gastos fijos del período. Estos conceptos son importantes para comprender y analizar el margen de contribución.

El margen de contribución es lo que queda de los ingresos para cubrir los costos y gastos fijos. Es decir, es el ingreso menos los costos variables. El margen de contribución unitario (MCU) es la diferencia entre el precio de venta unitario (PVU) y el costo variable unitario (CVU), lo que contribuye cada unidad vendida para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa.

$$MCU = PVU – CVU$$

También se puede expresar como índice de contribución (%MCU), dividiendo el margen de contribución unitario entre el precio de venta. En caso de no contar con información individual de cada uno de los productos, se puede hallar el índice de contribución ponderado de la empresa dividiendo el margen de contribución total sobre las ventas.

$$\%MCU = MCU / PVU = (PVU – CVU) / PVU$$

La combinación de los conceptos de margen de contribución y estructura de costos permiten reducir en forma sencilla el Estado de Resultados de la empresa, ya que se puede realizar un cálculo rápido de la utilidad (U) de la empresa multiplicando las ventas (V) por el índice de contribución total menos los costos y gastos fijos totales (CGF).

$$U = V * \%MCU – CGF$$

### 4.3.4. Punto de Equilibrio

Una de las aplicaciones del sistema del costeo variable es la del cálculo del punto de equilibro de la empresa, el cual se define como el volumen de ventas que tiene que tener la empresa para cubrir los costos y gastos totales de la empresa, lo que convierte la utilidad en cero.

Hay que tener en cuenta que el precio de venta está dividido en dos partes, la primera que cubre el costo variable del producto y la segunda que corresponde al margen de contribución para cubrir los costos y gastos fijos. Una vez, el margen de contribución de todas las unidades vendidas cubran todos los costos y gastos fijos, la empresa empieza a generar utilidades.

Para saber cuántas unidades deben venderse para obtener una utilidad igual a cero o llegar al punto de equilibrio, debe dividirse el total de costos y gastos fijos entre el margen de contribución unitario. Si lo que se quiere saber es el nivel de ventas que hay que obtener, basta con dividir el total de costos y gastos fijos entre el índice de contribución como lo muestra las siguientes fórmulas:

Unidades = CGF / MCU  V = CGF / %MCU

Los supuestos para que el cálculo del punto de equilibrio sea de gran ayuda son primero que todo que el precio de venta, el costos variable unitario y los costos fijos totales permanezcan constantes. En caso de que alguno de estos varíe el punto de equilibrio tiene que calcularse nuevamente. Segundo, la separación de los costos fijos y variables debe ser absoluta. Y por último la producción y venta de un solo producto. Sin embargo, es muy raro que una empresa produzca un único producto, por lo que hay que hay que tener en cuenta consideraciones adicionales como margen de contribución ponderado o la asignación de costos fijos.

Para el cálculo del margen de contribución ponderado hay que calcular la participación de las unidades vendidas de cada producto y el margen de contribución de cada uno de ellos. Luego se multiplica la participación por el margen de contribución de cada producto y se suman los resultados. Así se obtiene el margen de contribución ponderado que se utilizará para dividir los costos y gastos fijos de la empresa para encontrar las unidades a vender para lograr el punto de equilibrio. Esta cantidad de unidades a vender se multiplica por la participación de cada producto para hallar el volumen de cada producto. Esto supone que la mezcla de producto se mantiene. Cualquier modificación de la mezcla variará el punto de equilibrio.

La asignación de costos fijos se puede utilizar cuando la empresa puede relacionar los costos fijos a diferentes líneas de productos, lo cual permite calcular el punto de equilibrio para cada una de ellas. Estos costos y gastos fijos se pueden separar entre directos y asignables. Los directos son aquellos que se pueden definir claramente a que línea de producto corresponden y los asignables son todos los demás que se distribuyen a cada línea de producto, ya sea por participación en las ventas de cada línea o cualquier otro conductor que se ajuste dependiendo del tipo de gasto.

De esta manera se obtiene un Estado de Resultados por línea de producto, lo que permite tomar decisiones importantes en el direccionamiento y operatividad de la empresa. Dentro de estas decisiones está el impulsar una determinada línea o simplemente desistir de ella, con el fin de mejorar las utilidades y el desempeño de la empresa. Para esto debe usarse el criterio de índice de contribución, margen de contribución unitario o recurso escaso.

#### 4.3.5. Proyección de Estados Financieros

El uso de cifras proyectadas le permite al administrador tomar decisiones más ajustadas a la realidad de la empresa en la medida en que la obtención de dichas cifras obedezca a la

información histórica y las expectativas futuras de la empresa u los objetivos que se trace la administración.

El objetivo principal de la proyección de los estados financieros es la medición del efecto que sobre la situación financiera de la empresa pueden tener diferentes alternativas de decisión que en un momento determinado tenga la administración de la empresa.

Se calculan con detalle los rubros que incidirán en la obtención de Estados Financieros. El procedimiento consiste en proyectar cada una de las cuentas del Estado de Resultados, El Balance General y el Presupuesto de Efectivo. Se debe determinar, ventas esperadas, precios de venta, costos y gastos variables unitarios, Mano de obra, Inversión, Costos y Gastos fijos, Ventas a crédito, Compras a crédito, Préstamos, Aportes de socios, Intereses, pago de Dividendos, entre otros, para proyectar los estados financieros de una empresa.

### 4.4. MODELOS FINANCIEROS

Los Modelos Financieros son "métodos analíticos que representan procesos empresariales y se expresan en términos numéricos. Normalmente contienen elementos de costos, ingresos, márgenes de utilidad, nivel de ventas y costos, así como de tiempo, nivel de operaciones y frecuencia de las actividades. El modelo pretende construir una representación del mundo real con fines de experimentación y diseño de escenarios financieros" (Morales y Morales, 2002: 137).

Estos ayudan a tomar decisiones, ya que con ellos e pueden conocer de forma anticipada los resultados, sin necesidad de haber efectuado las operaciones. Algunos modelos diseñados permiten conocer resultados partir de cambios de valores en sus variables, por lo que permiten adecuarse a escenarios y aplicar cambios según el entorno. Además, permiten conocer desde el punto de vista cuantitativo el resultado de las operaciones de la empresa en su interacción con el mundo dinámico y cambiante. Una vez que se tome una decisión y se obtengan resultados con los modelos financieros, deben generarse

beneficios económicos, ya sea en utilidad o en reducción de costos (Morales y Morales, 2002: 137).

Por lo tanto, se manifiesta como primer objetivo de los modelos financieros, o principal fin, el incremento de las utilidades o la reducción de costos, pero, una vez que esto haya sido considerado como parte importante de los objetivos de las empresas, no deben perderse de vista objetivos a largo plazo como parte importante de la supervivencia de las mismas en el ambiente dinámico de las operaciones (Morales y Morales, 2002: 138).

Los modelos financieros se pueden formular sobre distintos aspectos, para visualizar cuantitativamente las siguientes decisiones financieras: "Evaluación de proyectos de inversión; evaluación de estrategias financieras y comerciales; evaluación de diversas alternativas de financiamiento; evaluación de alternativas de fusión de empresas; alternativas de reducción de costos; planeación de ventas; establecimiento del nivel óptimo de inventarios; planeación de recursos humanos; manejo de recursos líquidos; establecimiento de selección de activos en las inversiones de tesorería; adquisición de activos a largo plazo; evaluación del establecimiento de una campaña de publicidad que incremente las ventas y, por consiguiente, los ingresos; evaluación de adquisición de instrumentos de cobertura de riesgo tanto en las inversiones de activos como pasivos; evaluación del impacto de las variables macro económicas en los resultados de las empresas y selección de las diversas alternativas de fuentes de financiamiento" (Morales y Morales, 2002: 139).

Pero, hay desventajas que puede presentar un modelo financiero, esto sucede principalmente si se preparan modelos con poco detalle, ya que si esto pasa existe el peligro de que el análisis sea superficial; de que se den por supuestos algunos datos, se analicen insuficientemente los mecanismos exactos de los procesos económicos y las repercusiones sobre la liquidez, los beneficios, etc. Lo opuesto, es decir, un modelo con mucha información, puede resultar inoperante, ya que empresas medianas y pequeñas no

disponen de ella (Morales y Morales, 2002: 140). Es por esto que la realidad del usuario y el entorno en el que se opera es fundamental; tanto como el considerar el beneficio que otorgue el modelo financiero sea mayor que el costo del mismo.

Adicionalmente, un modelo financiero contribuye a que las empresas logren tener un balance de sus ingresos y costos para responder a factores externos, distintos escenarios y lograr aprovechar las ventajas competitivas del mercado y de la empresa en particular. Ésta investigación ha girado en torno a ese visión del Modelo Financiero como generador de optimización de resultados y reducción de costos o aumento de utilidades para el Restaurante Árabe Gourmet.

Estos modelos financieros, si tiene una base de comparación con la industria, se puede sacar mayor provecho para la toma de decisiones y análisis de los resultados. Es por esto que se tomaron como referencia los indicadores definidos por ACODRÉS en su estudio titulado "Operación de Restaurantes en Colombia", descritos en el numeral 4.6.

## 4.5. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

El proceso de la toma de decisiones es un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las diferentes opciones o formas para resolver situaciones de la vida en diferentes contextos ya sea en el aspecto laboral, familiar, sentimental o empresarial. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

Este proceso proviene de la necesidad de tomar decisiones de manera eficaz en un mundo cada más complejo y en continua transformación. Este proceso puede convertirse en desconcertante debido a la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada.

En las organizaciones, la toma de decisiones se circunscribe a una seria de personas que están apoyando un mismo proyecto. Comúnmente, se considera que las decisiones son el "motor" de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

En el caso de las empresas familiares, el proceso de la toma de decisiones es un proceso centralizado, en donde la toma de decisiones depende de una sola persona, que en la generalidad de los casos es el dueño debido a que no hay otra persona que tenga conocimiento de los detalles internos y que domine adecuadamente el manejo de la empresa.

Según Andrés Cardenal en su artículo *"Análisis Técnico vs Fundamental"* publicado en www.saladeinvesion.com, el análisis fundamental y el análisis técnico eran considerados como elementos opuestos al momento de la toma de decisiones, sin embargo, actualmente se consideran elementos complementarios al ser utilizados de manera conjunta. "El análisis fundamental es una forma de mirar el mercado teniendo en cuenta factores económicos, sociales y políticos que puedan afectar la oferta y demanda"[6]. Por otro lado, el análisis técnico, "se basa en el estudio matemático y/o grafico del movimiento del precio. Por tanto hace referencia a la acción histórica del precio para determinar el movimiento futuro"[7]. Se recomienda, entonces, la interacción entre ambos enfoques para mejorar la calidad de la toma de las decisiones teniendo un mejor panorama de la situación.

### 4.6. ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA - ACODRÉS

ACODRES[8] es la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, agremiación que representa los intereses de la industria gastronómica colombiana, cuyos objetivos

[6] Tomado de: http://www.efxto.com/analisis-tecnico-analisis-fundamental. Consultado Junio 3 de 2.012.
[7] Ibíd
[8] Ver información ampliada en: http://www.acodres.com.co/ consultado el 26 de Mayo de 2012

principales son orientar, coordinar, defender y representar los intereses de sus asociados, manteniendo y fomentando las relaciones para integrar la industria gastronómica a nivel nacional. Así mismo elaborar, promover y difundir estudios e investigaciones que permitan conocer la realidad de la industria gastronómica dentro del entorno socio económico y turístico del país y por último atender las necesidades de servicios, información, asesoría y gestión que requieran sus miembros.

Dentro de los estudios realizados se encuentra "Operación de Restaurantes en Colombia", cuarta edición, en el cual se realiza un comparativo de 91 restaurantes de Colombia distribuidos en seis zonas del país como son Barranquilla, Bogotá, alrededores de Bogotá, Bucaramanga, Cartagena y Medellín, clasificados por volumen de ventas mensuales y número de sillas del establecimiento. Con la información suministrada de estos restaurantes, ACODRES define unos indicadores operacionales de la industria para que el sector gastronómico tenga parámetros con los cuales compararse. Dentro de estos indicadores se destacan el indicador de personal, gastos de administración, costo de venta y utilidad antes de impuestos, que se calculan dividiendo cada uno de estas cifras entre las ventas del establecimiento.

Estos indicadores están agrupados según tres clasificaciones, por zona, por volumen de ventas y por número de sillas. En las siguientes tablas se puede observar los indicadores definidos por este estudio realizado por ACODRÉS, cuarta edición:

| | Costo de Ventas | Nómina | Gastos de Administración | Utilidad antes de impuestos |
|---|---|---|---|---|
| **Por Ubicación** | | | | |
| Barranquilla | 38,5% | 21,7% | 27,4% | 12,4% |
| Bogotá | 36,3% | 21,1% | 27,5% | 15,1% |
| Bogotá Alrededores | 34,9% | 19,1% | 25,0% | 21,0% |
| Bucaramanga | 38,5% | 21,0% | 27,2% | 13,3% |
| Cartagena | 35,9% | 19,6% | 26,7% | 17,9% |
| Medellín | 37,6% | 21,2% | 26,0% | 15,3% |
| **Total** | **36,6%** | **20,7%** | **26,9%** | **15,8%** |

Tabla 2. Indicadores Operacionales de Restaurantes en Colombia por Zona

Se puede observar en la tabla anterior, que en la Zona de Barranquilla, el costos de ventas es el más alto con relación a la ventas, así mismo se comporta la nómina y los gastos de administración, por lo que la utilidad antes de impuestos con relación a los ingresos es la más baja del país.

| | Costo de Ventas | Nómina | Gastos de Administración | Utilidad antes de impuestos |
|---|---|---|---|---|
| **Por Volumen de Ventas** | | | | |
| Menos de 100MM | 41,3% | 23,3% | 29,4% | 6,0% |
| Entre 100 y 199MM | 38,9% | 21,5% | 27,6% | 12,0% |
| Entre 200 y 299MM | 34,0% | 18,9% | 26,1% | 21,1% |
| Más de 300MM | 29,0% | 19,1% | 23,3% | 28,6% |
| **Total** | **36,6%** | **20,7%** | **26,9%** | **15,8%** |

Tabla 3. Indicadores Operacionales de Restaurantes en Colombia por Volumen de Ventas

La tabla 3, muestra como el costo de ventas, de nómina y los gastos de administración disminuyen en la relación a los ingresos cuando el volumen de ventas aumenta, ocasionando que la utilidad antes de impuestos en relación a la venta aumente. Lo mismo ocurre con los indicadores operacionales clasificados por número de sillas del establecimiento, entre más grande sea, menores son los costos y gastos en relación a la venta y mayor es la utilidad, como lo muestra la siguiente tabla:

| | Costo de Ventas | Nómina | Gastos de Administración | Utilidad antes de impuestos |
|---|---|---|---|---|
| **Por Número de Sillas** | | | | |
| Menos de 100 | 41,4% | 23,2% | 29,4% | 6,1% |
| Entre 100 y 199 | 38,6% | 21,4% | 27,6% | 12,4% |
| Entre 200 y 299 | 33,6% | 19,2% | 25,6% | 21,5% |
| Más de 300 | 30,8% | 19,0% | 24,3% | 26,0% |
| **Total** | **36,6%** | **20,7%** | **26,9%** | **15,8%** |

Tabla 4. Indicadores Operacionales de Restaurantes en Colombia por Número de Sillas

Con estos indicadores, la industria gastronómica del país tiene unos parámetros con los cuál compararse y saber cómo se encuentra el establecimiento dentro del sector y encontrar oportunidades de mejora.

# 5. DISEÑO METODOLOGICO

Para el logro de los objetivos, se utilizará como primera medida técnicas de recolección de información primaria por medio de la observación y entrevistas al personal que trabaja dentro de la empresa para la documentación de cada uno de los productos ofrecidos.

Posteriormente, se analizará la información contable de la empresa para la obtención de precios de venta y los costos de materias primas para la determinación de los márgenes de contribución. Con base en esa información, se diseñará un modelo en Excel que facilite la fijación y ajuste de precios de cada producto. Con la ayuda de la misma herramienta se realizará un modelo financiero donde se proyecte la utilidad de la empresa para los próximos 5 años y que permita realizar diferentes escenarios de mezcla de producto.

## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El Restaurante Árabe Gourmet, cuenta con 21 empleados directos y 7 ocasionales divididos entre meseros, cocineros, cajeras, barman, personal de aseo y administradoras. El horario de atención es de corrido desde las 12 del mediodía hasta las 10 p.m. o hasta que el último cliente deje el establecimiento. Se cuenta con servicio a domicilio con un transporte subcontratado para aquellos clientes que prefieren permanecer en casa.

Los productos ofrecidos en el restaurante se dividen en 5 grandes categorías:

*Comida Árabe:* Representa el 51% del total de las ventas del restaurante. Se caracteriza por la variedad de sus platos y recetas únicas en la ciudad. Este grupo es consumido no solamente por la comunidad árabe sino también por los demás comensales. Dentro de esta categoría se encuentran 53 referencias.

| Árabe | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Arish | 28 | Plato Mixto |
| 2 | Arroz de Almendras | 29 | Plato Mixto Especial |
| 3 | Arroz de Almendras ½ | 30 | Plato Mixto Vegetariano |
| 4 | Arroz de Lentejas | 31 | Plato Vegetariano Gourmet |
| 5 | Arroz de Lentejas ½ | 32 | Kibbe Asado |
| 6 | Arroz Oriental | 33 | Kibbe Asado ½ |
| 7 | Arroz Oriental ½ | 34 | Kibbe Crudo |
| 8 | Berenjena Rellena | 35 | Repollo ½ |
| 9 | Berenjena Vegetariana | 36 | Repollos Rellenos |
| 10 | Bolsa Pan | 37 | Shawarma Carne |
| 11 | Falafel | 38 | Shawarma Carne ½ |
| 12 | Fatush | 39 | Shawarma Mixto |
| 13 | Fatush ½ | 40 | Shawarma Mixto ½ |
| 14 | Hojas de Parra | 41 | Shawarma Pollo |
| 15 | Hojas de Parra ½ | 42 | Shawarma Pollo ½ |
| 16 | Kafta ½ | 43 | Shishbarak |

| Árabe | | | |
|---|---|---|---|
| 17 | Kafta al carbón | 44 | Sopa de Lentejas |
| 18 | Kibbe Crudo ½ | 45 | Tabbule |
| 19 | Kibbe Frito 5 | 46 | Tabbule ½ |
| 20 | Kibbe Uno | 47 | Tahine Berenjena ½ |
| 21 | Leben con pepino | 48 | Tahine de Berenjena |
| 22 | Lebenille | 49 | Tahine Especial |
| 23 | Lebenille ½ | 50 | Tahine Especial ½ |
| 24 | Marmaon | 51 | Tahine Garbanzo |
| 25 | Marmaon ½ | 52 | Tahine Garbanzo ½ |
| 26 | Menú Evento 1 | 53 | Vaso de Leben |
| 27 | Menú Gourmet 3 | | |

Tabla 5. Detalle Categoría Árabe

Ilustración 2. Comida Árabe

*Carnes y Pollos al carbón:* Representan el 20% y el 7% de las ventas del Restaurante respectivamente. Se caracteriza por el buen sabor de las carnes y pollos al carbón y la calidad de los mismos. Consta de 34 referencias de carnes y 12 referencias de pollos.

Ilustración 3. Carnes al Carbón

| Carnes y Pollos | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Bife Chorizo | 24 | Punta de anca |
| 2 | Bife Chorizo ½ | 25 | Punta de anca ½ |
| 3 | Chuzo de Carne | 26 | Punta de anca árabe |
| 4 | Chuzo de Carne ½ | 27 | Punta de Lomo |
| 5 | Chuzo de Carne Árabe | 28 | Punta de Lomo con champiñones |
| 6 | Chuzo de Carne Árabe ½ | 29 | Punta Gorda |
| 7 | Chuzo Mixto | 30 | Punta Gorda ½ |
| 8 | Chuzo Mixto Árabe | 31 | Punta Gorda Árabe |
| 9 | Costilla Cerdo | 32 | Punta Gorda Árabe ½ |
| 10 | Filet Mignon | 33 | Punta Lomo Pimienta |
| 11 | Lomo Árabe ½ | 34 | Steak Pimienta |
| 12 | Lomo casa ½ | 35 | Chuzo de pollo |
| 13 | Lomo de la casa | 36 | Chuzo de pollo ½ |
| 14 | Lomo encebollado | 37 | Chuzo de pollo árabe |
| 15 | Lomo encebollado ½ | 38 | Chuzo de pollo árabe ½ |
| 16 | Lomo Fino | 39 | Menú evento 3 |
| 17 | Lomo Fino ½ | 40 | Menú Laboratorio 4 |
| 18 | Lomo Fino árabe | 41 | Pechuga Ajillo |
| 19 | Lomo Fino Pimienta | 42 | Pechuga al carbón |
| 20 | Menú evento 2 | 43 | Pechuga al carbón ½ |
| 21 | Menú evento 4 | 44 | Pechuga Gourmet |
| 22 | Menú Gourmet 5 | 45 | Pechuga Gourmet ½ |
| 23 | Menú Gourmet 6 | 46 | Pollo al carbón |

Tabla 6. Detalle Categoría Carnes y Pollos

*Pescados y mariscos:* Representa el 4% de las ventas totales. Algunos de esto platos son servidos con preparaciones árabes como el Róbalo en salsa de tahine. Está conformada por 14 referencias.

Ilustración 4. Pescados y Mariscos

| Pescados y Mariscos | |
|---|---|
| 1 | Camarones al ajillo |
| 2 | Ceviche de camarón |
| 3 | Cóctel de camarón |
| 4 | Langostinos al ajillo |
| 5 | Langostinos al carbón |
| 6 | Langostinos Gourmet |
| 7 | Menú Gourmet 1 |
| 8 | Róbalo a la diabla |
| 9 | Róbalo a la plancha |
| 10 | Robalo Al ajillo |
| 11 | Robalo de la Casa |
| 12 | Róbalo Menier |
| 13 | Robalo Tahine |
| 14 | Salmón a la parrilla |

Tabla 7. Detalle Categoría Pescados y Mariscos

*Bebidas y Postres:* Representan el 13% y el 4% de las ventas respectivamente. Los postres ofrecidos son en su mayoría árabes y se ofrecen toda clase de bebidas gaseosas, jugos, cocteles y bebidas alcohólicas. Existen 60 referencias de bebidas y 4 referencias de postres.

Ilustración 5. Postres

| Postres | |
|---|---|
| 1 | Arroz con leche |
| 2 | Dulces árabes |
| 3 | Flan |
| 4 | Majalabille |

Tabla 8. Detalle de Postres

| Bebidas | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ½ Botella vieja reserva | 21 | Cuba Libre | 41 | Medellín ½ |
| 2 | Agua Botella | 22 | Descorche vino | 42 | Medellín Copa |
| 3 | Aguardiente copa | 23 | Descorche whiskey | 43 | Mont Gras |
| 4 | Águila | 24 | Dry Martini | 44 | Old Parr 500 |
| 5 | Alexander | 25 | Dubonet | 45 | Old Parr 750 |
| 6 | Arak | 26 | Errazuriz | 46 | Pequeña Vasija 750 |
| 7 | Bacardi copa | 27 | Errazuriz Max Reserva | 47 | Piña Colada |
| 8 | Bayleys | 28 | Fruit Punch | 48 | Santa Carolina 750 |
| 9 | Buchannans 375 | 29 | Gaseosa | 49 | Santa Risa vieja reserva |
| 10 | Buchannans 750 | 30 | Ginebra copa | 50 | Santa Rita 1,87 |
| 11 | Campari | 31 | Jerez | 51 | Santa Rita 120 Reservado |
| 12 | Casillero del Diablo 375 | 32 | Jugos Naturales | 52 | Santa Rita 120 reservado 375 |
| 13 | Casillero del diablo 750 | 33 | Lagunilla crianza | 53 | Sello Negro 750 |
| 14 | Cerveza importada | 34 | Lagunilla foven | 54 | Sta. Carolina 375 |
| 15 | Club Colombia | 35 | Limonada Cherry | 55 | Tequila copa |
| 16 | Coca Cola Lata | 36 | Limonada Coco | 56 | Tom Collins |
| 17 | Cointreau | 37 | Limonada de la Casa | 57 | Trago Buchannans |
| 18 | Copa de Whiskey | 38 | Limonada frape | 58 | Trago Sello negro |
| 19 | Copa Vino Blanco | 39 | Margarita | 59 | Trivento |
| 20 | Copa Vino Tinto | 40 | Martins | 60 | Vodka copa |

Tabla 9. Detalle Categoría Bebidas

## 6.1. DOCUMENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS

El primer paso para realizar un costeo de productos y el presupuesto de la empresa objeto de estudio, es documentar las recetas de cada uno de los productos. Para esto la metodología implementada fue la entrevista, la observación y posteriormente, la validación de la información recolectada con el Jefe de Cocina.

Este proceso consistió en observar la elaboración de cada uno de los diferentes platos, registrando las cantidades utilizadas de materias primas en cada preparación y las porciones finales que de éstas se obtenían.

Se diseñó una plantilla en Excel, dónde se documentó cada receta, en la cual se encuentra la foto de cada producto y las materias primas que lo componen, como lo muestran las siguientes ilustraciones.


Ilustración 6. Documentación de las Recetas

Debido a que esta información es considerada confidencial por ser la razón de ser del éxito del negocio, se escogió un único plato de la carta para esquematizar el proceso realizado con cada uno de los productos. El producto escogido fue el *Plato Mixto* que es el más vendido y que esquematiza de mejor manera el trabajo realizado.


**Ilustración 7. Composición Plato Mixto**

El plato mixto consta de:

- (1) Porción de arroz de almendras
- (1) Kibbe Frito
- (1) Porción de Tabbule
- (3) Hojas de Parra
- (2) Repollos Rellenos

La receta de cada uno de los elementos del plato mixto se encuentra a continuación:

**Arroz de almendras:**


Ilustración 8. Composición Arroz de Almendras

De esta preparación salen 72 porciones para el plato mixto.

**Repollos Rellenos:**

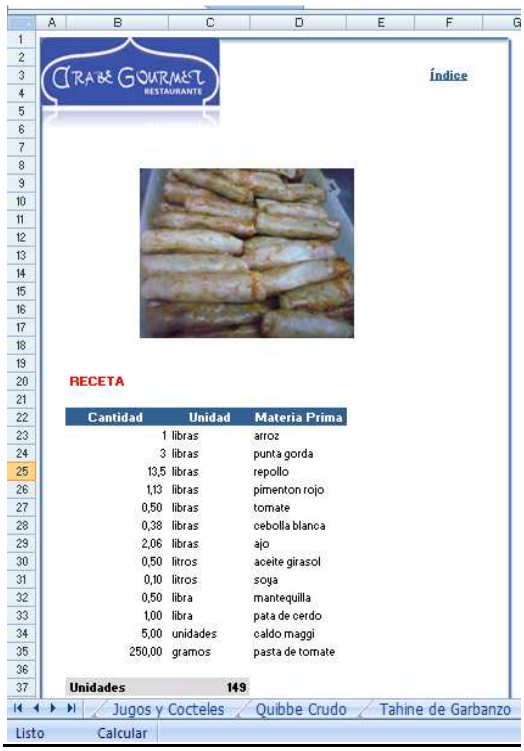



Ilustración 9. Composición Repollos Rellenos

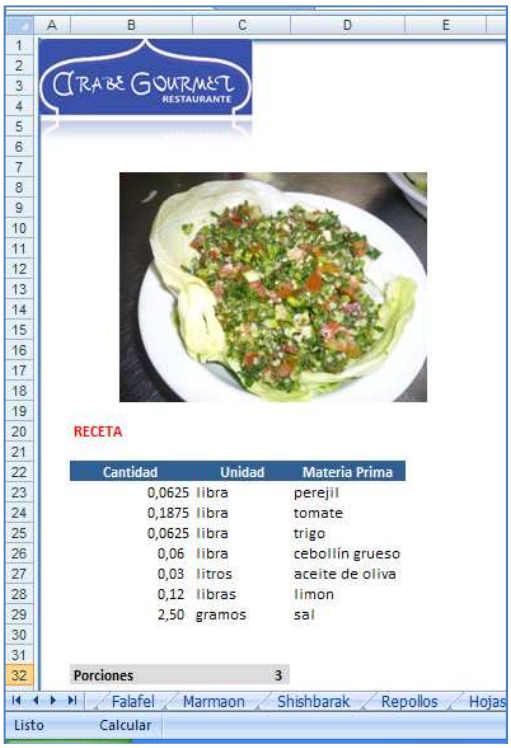
De esta mezcla, se obtiene 149 unidades y el plato mixto contiene 2 unidades.

**Kibbe Frito:**

Los kibbes fritos es uno de los platos que no se elaboran en el restaurante debido al grado de complejidad, espacio y tiempo que requiere para su producción. Es por esto que se compran ya listos para freír. Por esta razón, no se documentó la receta de este producto,

ya que el costo unitario es el precio de compra. Cada plato mixto contiene una unidad de kibbe frito.

**Tabbule:**



RECETA

| Cantidad | Unidad | Materia Prima |
|---|---|---|
| 0,0625 | libra | perejil |
| 0,1875 | libra | tomate |
| 0,0625 | libra | trigo |
| 0,06 | libra | cebollín grueso |
| 0,03 | litros | aceite de oliva |
| 0,12 | libras | limon |
| 2,50 | gramos | sal |

Porciones 3

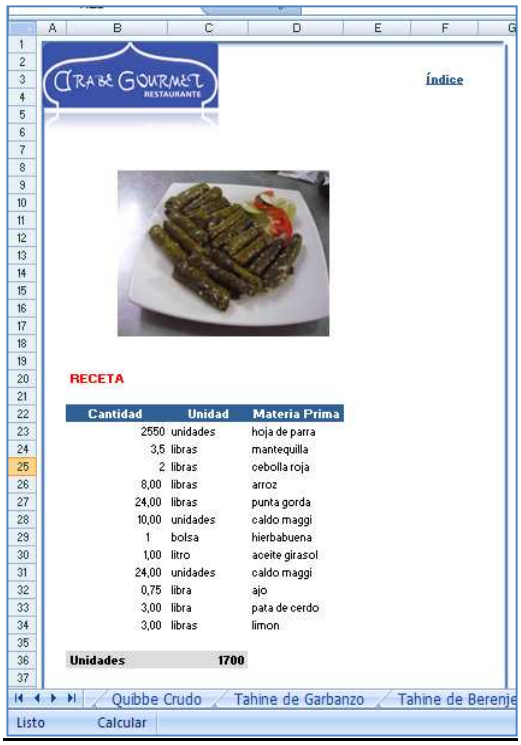
Falafel Marmaon Shishbarak Repollos Hojas

Listo Calcular

Ilustración 10. Composición Tabbule

Esta preparación corresponde a 3 porciones.

**Hojas de Parra:**



Índice

RECETA

| Cantidad | Unidad | Materia Prima |
|---|---|---|
| 2550 | unidades | hoja de parra |
| 3,5 | libras | mantequilla |
| 2 | libras | cebolla roja |
| 8,00 | libras | arroz |
| 24,00 | libras | punta gorda |
| 10,00 | unidades | caldo maggi |
| 1 | bolsa | hierbabuena |
| 1,00 | litro | aceite girasol |
| 24,00 | unidades | caldo maggi |
| 0,75 | libra | ajo |
| 3,00 | libra | pata de cerdo |
| 3,00 | libras | limon |

Unidades 1700

Quibbe Crudo Tahine de Garbanzo Tahine de Berenje

Listo Calcular

Ilustración 11. Composición Hojas de Parras

Con estos ingredientes se preparan 1.700 unidades. El plato contiene 3 hojas de parra.

Con estas 5 recetas, se obtiene el plato mixto del Restaurante Árabe Gourmet. Este proceso se realiza para cada una de las referencias vendidas en el restaurante, enumeradas anteriormente.

## 6.2. COSTEO DE LOS PRODUCTOS

Una vez documentadas las recetas, se realiza el listado de las materias primas necesarias para la elaboración de todas las recetas. Se solicita al restaurante los precios y las unidades de compra de cada uno de los insumos para así realizar el costeo directo variable de cada referencia.

Se realizó un modelo en Excel, en el cual en cada hoja se encuentra la composición de cada referencia y en otra hoja la lista de los precios de las materias primas. Por medio de fórmulas de Excel, en cada hoja denominada con el nombre del producto se trae el precio de las materias primas utilizadas y se realiza el costeo unitario de cada referencia. El costeo unitario se recalcula automáticamente, una vez se actualicen los costos de las materias primas.

Índice

COSTOS MATERIAS PRIMAS

| Materia Prima | Unidad | Costo Unitario |
|---|---|---|
| aceite de oliva | litro | 18.000 |
| apio | libras | 1.050 |
| aceite girasol | litro | 6.000 |
| ajo | libras | 4.250 |
| almendra | kilo | 20.000 |
| arroz | libras | 1.500 |
| azúcar | libras | 1.300 |
| berenjena | libras | 600 |
| bicarbonato | libras | 1.500 |
| brandy | litro | 20.000 |
| Calamares | libras | 18.000 |
| caldo maggi | cubos | 210 |
| Camarones | libras | 19.000 |
| canela molida | gramos | 87 |
| capón | libras | 10.400 |
| cebolla blanca | libras | 2.000 |
| cebolla roja | libras | 2.700 |
| cebollín grueso | libras | 1.500 |

| Productos comprados | | |
|---|---|---|
| Quibbe frito | unidad | 1.500 |
| Quibbe asado | unidad | 2.400 |
| Dulces árabes | unidad | 1.500 |
| Gaseosas 350 | unidad | 813 |
| Cervezas Nacionales | unidad | 1.133 |
| Cervezas Importadas | unidad | 2.833 |
| Arish | bola | 8.000 |
| Bolsa de Pan | unidad | 2.500 |

Indice | Ventas | Costos MP | Margen de Contribucion | Ajuste de precios | Estado de Resultados | Escenario de E

Listo Calcular

Ilustración 12. Costos de Materias primas

Debido a la confidencialidad de la información, se realizó un resumen del costo promedio ponderado por categoría y este es el resultado:

| Categoría | Costo ($) |
|---|---|
| Árabe | 4.128 |
| Carnes | 7.597 |
| Pescados | 10.547 |
| Pollo | 6.813 |
| Postres | 1.126 |
| Bebidas | 1.538 |
| Otros | 2.151 |
| **Total** | **3.577** |

Tabla 10. Costos Promedio Ponderados Unitarios por Categoría

*Cifras en pesos colombianos

Como se puede observar, en la tabla anterior, el costo promedio ponderados de los pescados es el más alto ubicándose en $10.547, seguido de las carnes en $7.597y pollos por $6.813. Los postres y las bebidas son las de menor costo unitario con $1.126 y $1.538 respectivamente. La comida árabe tiene un costo promedio de $4.128.

Hasta este momento, no podemos realizar un análisis profundo de las cifras, ya que no tenemos información de los precios de venta de las referencias.

## 6.3. MÁRGENES DE CONTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Para el cálculo de los márgenes de contribución, se solicitó la lista de precios vigentes de cada referencia, lo cual fue de fácil adquisición debido a que éstos están consignados en el menú ofrecido a los clientes.

Con la información de los precios de ventas y el costo unitario de cada referencia hallado en el punto anterior, se procedió a calcular el margen de contribución unitario restando del precio de venta, el costo unitario y el índice de contribución dividiendo el resultado anterior entre el precio de venta. Este procedimiento se realizó para cada una de las referencias, sin embargo se procedió a calcular el margen de contribución y el índice

ponderado de acuerdo a la participación de las unidades vendidas de cada categoría para un mejor análisis. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

| Categoría | MCU ($) | %MCU |
|---|---|---|
| Árabe | 11.043 | 73% |
| Carnes | 13.741 | 64% |
| Pescados | 15.195 | 59% |
| Pollo | 7.887 | 54% |
| Postres | 4.167 | 79% |
| Bebidas | 2.607 | 63% |
| Otros | 4.570 | 68% |
| **Total** | **7.671** | **68%** |

**Tabla 11. Márgenes de Contribución Promedio Ponderado por Categoría**

***Cifras en pesos colombianos**

El margen de contribución promedio ponderado de todos los productos es de $7.671 correspondiente a un índice de contribución ponderado del 68%. El margen de contribución de los pescados es el más alto aportando $15.195 por unidad vendida con un margen del 59%. Sin embargo, esta categoría solo representa el 2% de las unidades vendidas y el 4% de las ventas totales.

Porcentualmente, el mayor margen lo tienen los postres con un 79%, no obstante en pesos es la segunda menor categoría aportando $4.167 por unidad vendida. Representa el 9% de las unidades vendidas y el 4% de las ventas totales.

Por otra parte, se observa la comida árabe, que representan el 38% de las unidades vendidas, con un margen unitario de $11.043 y un índice del 73%. Esta categoría constituye el 51% de los ingresos.

La categoría de las carnes tiene un margen ponderado de $13.741, el segundo más alto con un índice de contribución del 64%. Representa el 20% de los ingresos y el 10% de las unidades vendidas.

En cuanto a la categoría de los pollos, que son un 5% de las unidades vendidas y un 7% de los ingresos percibidos, cuenta con un índice de contribución del 54%, siendo el más bajo de todas las categorías y un margen de contribución unitario de $7.887.

Por último, el margen de contribución unitario de las bebidas es de $2.607 con un índice de contribución del 63%. Esta categoría representan un 13% de las ventas y un 34% de las unidades vendidas.

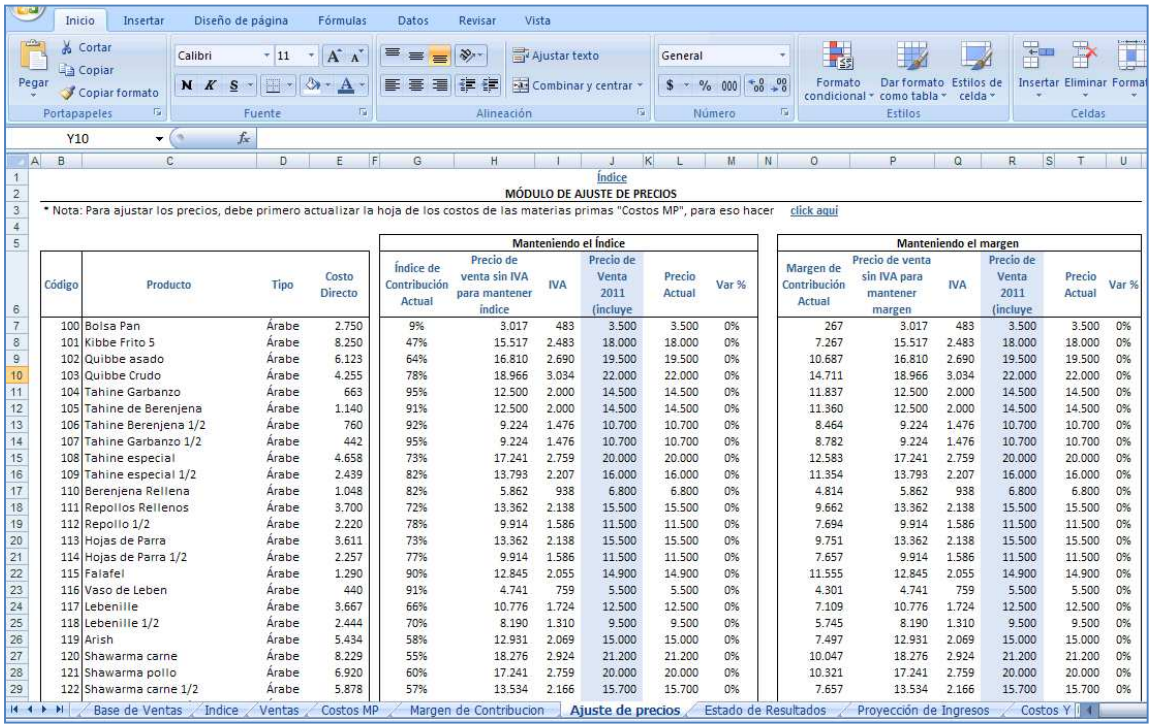
### 6.4. AJUSTE DE PRECIOS

El ajuste de precios en el Restaurante Árabe Gourmet generalmente se lleva a cabo una vez al año en el mes de enero. Para este proceso no existe un procedimiento establecido ni estrategia alguna, debido a que hasta el momento el restaurante no contaba con información del costo unitario de cada producto y mucho menos de su margen de contribución.

Como ya se cuenta con esta información, se estableció un modelo en Excel para ayudar a tomar esta decisión tan importante para la empresa objeto de estudio.

Como primera medida, se asume que los márgenes de contribución unitarios actuales son los que se esperan mantener en el tiempo. Este margen está expresado tanto en valor como en índice de contribución. Otra información clave es el costo de las materias primas que hay que actualizarlo al momento de ajustar los precios. Con base en esta información el modelo en Excel calcula cuál debe ser el precio de venta de cada producto si se quiere mantener el margen de contribución como valor y cuál debe ser el precio si se quiere mantener el índice de contribución. Con esta información aunada a los precios de la competencia y a la situación del mercado, la administración de la empresa puede tomar una decisión con soporte financiero y a su vez conocer las implicaciones a nivel de utilidad con el modelo de proyección.

En la siguiente Ilustración, en la columna E del modelo de Excel, se encuentra el costo de cada producto que se encuentra atado a la hoja de cada producto con el costo de las materias primas actualizado. En la columna G y en la columna O está como valores el índice de contribución actual y el margen de contribución respectivamente de cada uno de los productos. Éstos se consideran como el índice y el margen objetivo que se quiere mantener en el tiempo. Si la administración quiere aumentar el índice o el margen, lo puede hacer directamente en esas columnas.



Índice

MÓDULO DE AJUSTE DE PRECIOS

* Nota: Para ajustar los precios, debe primero actualizar la hoja de los costos de las materias primas "Costos MP", para eso hacer click aquí

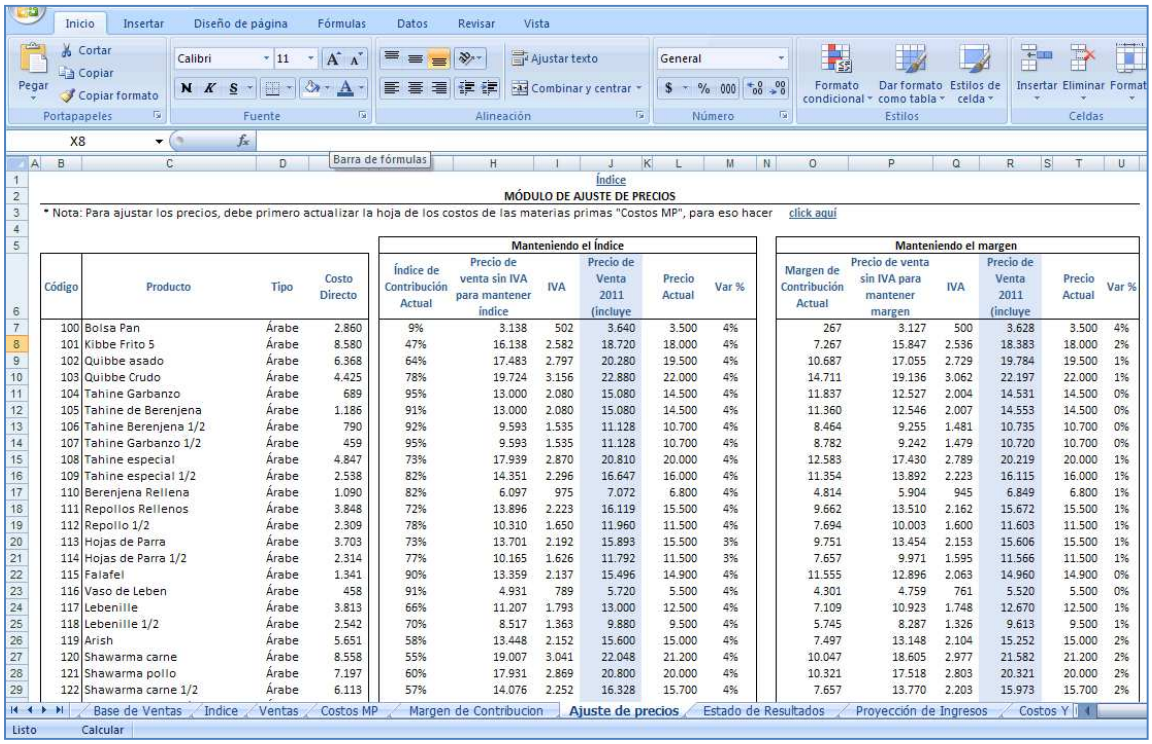
| | | | | Manteniendo el Índice | | | | | | Manteniendo el margen | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Producto | Tipo | Costo Directo | Índice de Contribución Actual | Precio de venta sin IVA para mantener índice | IVA | Precio de Venta 2011 (incluye | Precio Actual | Var % | Margen de Contribución Actual | Precio de venta sin IVA para mantener margen | IVA | Precio de Venta 2011 (incluye | Precio Actual | Var % |
| 100 | Bolsa Pan | Árabe | 2.750 | 9% | 3.017 | 483 | 3.500 | 3.500 | 0% | 267 | 3.017 | 483 | 3.500 | 3.500 | 0% |
| 101 | Kibbe Frito 5 | Árabe | 8.250 | 47% | 15.517 | 2.483 | 18.000 | 18.000 | 0% | 7.267 | 15.517 | 2.483 | 18.000 | 18.000 | 0% |
| 102 | Quibbe asado | Árabe | 6.123 | 64% | 16.810 | 2.690 | 19.500 | 19.500 | 0% | 10.687 | 16.810 | 2.690 | 19.500 | 19.500 | 0% |
| 103 | Quibbe Crudo | Árabe | 4.255 | 78% | 18.966 | 3.034 | 22.000 | 22.000 | 0% | 14.711 | 18.966 | 3.034 | 22.000 | 22.000 | 0% |
| 104 | Tahine Garbanzo | Árabe | 663 | 95% | 12.500 | 2.000 | 14.500 | 14.500 | 0% | 11.837 | 12.500 | 2.000 | 14.500 | 14.500 | 0% |
| 105 | Tahine de Berenjena | Árabe | 1.140 | 91% | 12.500 | 2.000 | 14.500 | 14.500 | 0% | 11.360 | 12.500 | 2.000 | 14.500 | 14.500 | 0% |
| 106 | Tahine Berenjena 1/2 | Árabe | 760 | 92% | 9.224 | 1.476 | 10.700 | 10.700 | 0% | 8.464 | 9.224 | 1.476 | 10.700 | 10.700 | 0% |
| 107 | Tahine Garbanzo 1/2 | Árabe | 442 | 95% | 9.224 | 1.476 | 10.700 | 10.700 | 0% | 8.782 | 9.224 | 1.476 | 10.700 | 10.700 | 0% |
| 108 | Tahine especial | Árabe | 4.658 | 73% | 17.241 | 2.759 | 20.000 | 20.000 | 0% | 12.583 | 17.241 | 2.759 | 20.000 | 20.000 | 0% |
| 109 | Tahine especial 1/2 | Árabe | 2.439 | 82% | 13.793 | 2.207 | 16.000 | 16.000 | 0% | 11.354 | 13.793 | 2.207 | 16.000 | 16.000 | 0% |
| 110 | Berenjena Rellena | Árabe | 1.048 | 82% | 5.862 | 938 | 6.800 | 6.800 | 0% | 4.814 | 5.862 | 938 | 6.800 | 6.800 | 0% |
| 111 | Repollos Rellenos | Árabe | 3.700 | 72% | 13.362 | 2.138 | 15.500 | 15.500 | 0% | 9.662 | 13.362 | 2.138 | 15.500 | 15.500 | 0% |
| 112 | Repollo 1/2 | Árabe | 2.220 | 78% | 9.914 | 1.586 | 11.500 | 11.500 | 0% | 7.694 | 9.914 | 1.586 | 11.500 | 11.500 | 0% |
| 113 | Hojas de Parra | Árabe | 3.611 | 73% | 13.362 | 2.138 | 15.500 | 15.500 | 0% | 9.751 | 13.362 | 2.138 | 15.500 | 15.500 | 0% |
| 114 | Hojas de Parra 1/2 | Árabe | 2.257 | 77% | 9.914 | 1.586 | 11.500 | 11.500 | 0% | 7.657 | 9.914 | 1.586 | 11.500 | 11.500 | 0% |
| 115 | Falafel | Árabe | 1.290 | 90% | 12.845 | 2.055 | 14.900 | 14.900 | 0% | 11.555 | 12.845 | 2.055 | 14.900 | 14.900 | 0% |
| 116 | Vaso de Leben | Árabe | 440 | 91% | 4.741 | 759 | 5.500 | 5.500 | 0% | 4.301 | 4.741 | 759 | 5.500 | 5.500 | 0% |
| 117 | Lebenille | Árabe | 3.667 | 66% | 10.776 | 1.724 | 12.500 | 12.500 | 0% | 7.109 | 10.776 | 1.724 | 12.500 | 12.500 | 0% |
| 118 | Lebenille 1/2 | Árabe | 2.444 | 70% | 8.190 | 1.310 | 9.500 | 9.500 | 0% | 5.745 | 8.190 | 1.310 | 9.500 | 9.500 | 0% |
| 119 | Arish | Árabe | 5.434 | 58% | 12.931 | 2.069 | 15.000 | 15.000 | 0% | 7.497 | 12.931 | 2.069 | 15.000 | 15.000 | 0% |
| 120 | Shawarma carne | Árabe | 8.229 | 55% | 18.276 | 2.924 | 21.200 | 21.200 | 0% | 10.047 | 18.276 | 2.924 | 21.200 | 21.200 | 0% |
| 121 | Shawarma pollo | Árabe | 6.920 | 60% | 17.241 | 2.759 | 20.000 | 20.000 | 0% | 10.321 | 17.241 | 2.759 | 20.000 | 20.000 | 0% |
| 122 | Shawarma carne 1/2 | Árabe | 5.878 | 57% | 13.534 | 2.166 | 15.700 | 15.700 | 0% | 7.657 | 13.534 | 2.166 | 15.700 | 15.700 | 0% |

Ilustración 13. Modelo de Ajuste de Precios

Un vez se actualicen los costos de las materias primas, el precio sugerido para mantener el índice aparecerá en la columna J incluyendo el IVA y en la columna M, la variación porcentual que esa modificación de precio representaría. El precio para mantener el margen de contribución, aparecerá en la columna R y la variación porcentual en la columna U. La decisión de qué precio escoger, está en manos de la administración, pero ya cuenta con información financiera para tomar la decisión. En la ilustración anterior, se

observa como el precio propuesto es igual al actual, ya que el costo de venta y los márgenes corresponden a los actuales.

A manera de ejemplo, para visualizar el funcionamiento de esta ayuda, se aumentaron los costos de producción en un 4% y se obtuvo los precios que se muestran en la siguiente ilustración. Si se decide mantener el índice de contribución, los precios tendrían que aumentar en la misma proporción, un 4%. Por el contrario, si se decide mantener el margen de contribución el incremento en los precios es menos del 4%, ya que lo que se busca mantener son los pesos que se gana el establecimiento por unidad vendida.



Índice

MÓDULO DE AJUSTE DE PRECIOS

* Nota: Para ajustar los precios, debe primero actualizar la hoja de los costos de las materias primas "Costos MP", para eso hacer click aquí

| | | | | Manteniendo el Índice | | | | | Manteniendo el margen | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Producto | Tipo | Costo Directo | Índice de Contribución Actual | Precio de venta sin IVA para mantener índice | IVA | Precio de Venta 2011 (incluye | Precio Actual | Var % | Margen de Contribución Actual | Precio de venta sin IVA para mantener margen | IVA | Precio de Venta 2011 (incluye | Precio Actual | Var % |
| 100 | Bolsa Pan | Árabe | 2.860 | 9% | 3.138 | 502 | 3.640 | 3.500 | 4% | 267 | 3.127 | 500 | 3.628 | 3.500 | 4% |
| 101 | Kibbe Frito 5 | Árabe | 8.580 | 47% | 16.138 | 2.582 | 18.720 | 18.000 | 4% | 7.267 | 15.847 | 2.536 | 18.383 | 18.000 | 2% |
| 102 | Quibbe asado | Árabe | 6.368 | 64% | 17.483 | 2.797 | 20.280 | 19.500 | 4% | 10.687 | 17.055 | 2.729 | 19.784 | 19.500 | 1% |
| 103 | Quibbe Crudo | Árabe | 4.425 | 78% | 19.724 | 3.156 | 22.880 | 22.000 | 4% | 14.711 | 19.136 | 3.062 | 22.197 | 22.000 | 1% |
| 104 | Tahine Garbanzo | Árabe | 689 | 95% | 13.000 | 2.080 | 15.080 | 14.500 | 4% | 11.837 | 12.527 | 2.004 | 14.531 | 14.500 | 0% |
| 105 | Tahine de Berenjena | Árabe | 1.186 | 91% | 13.000 | 2.080 | 15.080 | 14.500 | 4% | 11.360 | 12.546 | 2.007 | 14.553 | 14.500 | 0% |
| 106 | Tahine Berenjena 1/2 | Árabe | 790 | 92% | 9.593 | 1.535 | 11.128 | 10.700 | 4% | 8.464 | 9.255 | 1.481 | 10.735 | 10.700 | 0% |
| 107 | Tahine Garbanzo 1/2 | Árabe | 459 | 95% | 9.593 | 1.535 | 11.128 | 10.700 | 4% | 8.782 | 9.242 | 1.479 | 10.720 | 10.700 | 0% |
| 108 | Tahine especial | Árabe | 4.847 | 73% | 17.939 | 2.870 | 20.810 | 20.000 | 4% | 12.583 | 17.430 | 2.789 | 20.219 | 20.000 | 1% |
| 109 | Tahine especial 1/2 | Árabe | 2.538 | 82% | 14.351 | 2.296 | 16.647 | 16.000 | 4% | 11.354 | 13.892 | 2.223 | 16.115 | 16.000 | 1% |
| 110 | Berenjena Rellena | Árabe | 1.090 | 82% | 6.097 | 975 | 7.072 | 6.800 | 4% | 4.814 | 5.904 | 945 | 6.849 | 6.800 | 1% |
| 111 | Repollos Rellenos | Árabe | 3.848 | 72% | 13.896 | 2.223 | 16.119 | 15.500 | 4% | 9.662 | 13.510 | 2.162 | 15.672 | 15.500 | 1% |
| 112 | Repollo 1/2 | Árabe | 2.309 | 78% | 10.310 | 1.650 | 11.960 | 11.500 | 4% | 7.694 | 10.003 | 1.600 | 11.603 | 11.500 | 1% |
| 113 | Hojas de Parra | Árabe | 3.703 | 73% | 13.701 | 2.192 | 15.893 | 15.500 | 3% | 9.751 | 13.454 | 2.153 | 15.606 | 15.500 | 1% |
| 114 | Hojas de Parra 1/2 | Árabe | 2.314 | 77% | 10.165 | 1.626 | 11.792 | 11.500 | 3% | 7.657 | 9.971 | 1.595 | 11.566 | 11.500 | 1% |
| 115 | Falafel | Árabe | 1.341 | 90% | 13.359 | 2.137 | 15.496 | 14.900 | 4% | 11.555 | 12.896 | 2.063 | 14.960 | 14.900 | 0% |
| 116 | Vaso de Leben | Árabe | 458 | 91% | 4.931 | 789 | 5.720 | 5.500 | 4% | 4.301 | 4.759 | 761 | 5.520 | 5.500 | 0% |
| 117 | Lebenille | Árabe | 3.813 | 66% | 11.207 | 1.793 | 13.000 | 12.500 | 4% | 7.109 | 10.923 | 1.748 | 12.670 | 12.500 | 1% |
| 118 | Lebenille 1/2 | Árabe | 2.542 | 70% | 8.517 | 1.363 | 9.880 | 9.500 | 4% | 5.745 | 8.287 | 1.326 | 9.613 | 9.500 | 1% |
| 119 | Arish | Árabe | 5.651 | 58% | 13.448 | 2.152 | 15.600 | 15.000 | 4% | 7.497 | 13.148 | 2.104 | 15.252 | 15.000 | 2% |
| 120 | Shawarma carne | Árabe | 8.558 | 55% | 19.007 | 3.041 | 22.048 | 21.200 | 4% | 10.047 | 18.605 | 2.977 | 21.582 | 21.200 | 2% |
| 121 | Shawarma pollo | Árabe | 7.197 | 60% | 17.931 | 2.869 | 20.800 | 20.000 | 4% | 10.321 | 17.518 | 2.803 | 20.321 | 20.000 | 2% |
| 122 | Shawarma carne 1/2 | Árabe | 6.113 | 57% | 14.076 | 2.252 | 16.328 | 15.700 | 4% | 7.657 | 13.770 | 2.203 | 15.973 | 15.700 | 2% |



Ilustración 14. Ejemplo Ajuste de Precios con incremento del 4% de los costos de las materias primas

Con esta herramienta, cada vez que la empresa considere necesario realizar un ajuste de precios, puede actualizar los costos de las materias y los márgenes de contribución que quiere obtener.

## 6.5. PRESUPUESTO

Para la construcción del estado de resultados presupuestado, se requieren proyectar los siguientes parámetros:

- Volumen de ventas
- Precios de ventas
- Costos directos variables de los productos
- Otros costos directos
- Gastos de Operación

Hasta el momento, se cuenta con los precios de ventas y los costos directos variables de los productos, como resultado de los numerales anteriores. Para los dos últimos ítems, se contó con la ayuda de la Administradora y la Contadora del establecimiento para determinar los otros costos directos en relación a las ventas y los gastos fijos de operación del restaurante.

Para proyectar el volumen de ventas, el proceso fue un poco más arduo, ya que la empresa no cuenta un sistema de información que permita resumir las ventas del año, sin embargo, se consiguieron los cierres diarios de la máquina registradora, que contiene la cantidad vendida de cada referencia. Esta información se empezó a recolectar desde que inició el proyecto de grado, por lo que hoy, se cuenta con la información de las unidades vendidas por referencia de todo el año 2011 digitalizada, lo que permitió calcular la participación de cada categoría en unidades vendidas y en ingresos recibidos como lo muestra la siguiente tabla:

| | Part % sobre Unidades Vendidas | Part % sobre Ingresos |
|---|---|---|
| Árabe | 38% | 51% |
| Carnes | 10% | 20% |
| Pescados | 2% | 4% |
| Pollo | 5% | 7% |
| Postres | 9% | 4% |
| Bebidas | 34% | 13% |
| Otros | 1% | 1% |
| **Total** | **100%** | **100%** |

Tabla 12. Participación Porcentual por Categoría sobre Unidades vendidas y sobre Ingresos

Adicionalmente, se obtuvo las ventas anuales desde el año 2008 y los precios de ventas por producto para cada uno de esos años. Asumiendo una mezcla de producto constante igual a la actual, se calculó el incremento promedio ponderado de precios de ventas para cada año y el aumento de las ventas anuales para calcular con estos dos resultados el incremento del volumen de ventas anual, dividiendo uno más el incremento de ventas entre uno más el incremento de precios y a este resultado restándole 1. Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

| | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 |
|---|---|---|---|
| Ingresos | 5,3% | 1,0% | 7,8% |
| Precios | 5,1% | 2,7% | 5,1% |
| **Volumen** | **0,2%** | **-1,7%** | **2,5%** |

Tabla 13. Aumentos anuales de Ingresos, Precios de Venta y Volumen

Con la información anterior se decidió proyectar un aumento en las unidades vendidas del 1% anual.

La tasa de impuestos utilizada para proyectar fue del 33%, que es la tarifa general que se encuentra vigente a partir del año 2008 para las sociedades comerciales según el régimen ordinario del impuesto de renta.

A continuación se muestra el estado de resultados proyectado a 5 años bajo las condiciones actuales de mezcla de productos, aumento de unidades vendidas en un 1%, aumento de precios y costos variables y fijos en un 4%.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO |
| Ingresos Operacionales | 1.954.654 | 2.053.168 | 2.156.648 | 2.265.343 | 2.379.516 |
| %MCU | 68% | 68% | 68% | 68% | 68% |
| **Utilidad Bruta** | **1.333.090** | **1.400.278** | **1.470.852** | **1.544.983** | **1.622.850** |
| Total Costos y Gastos Fijos | 1.047.379 | 1.091.190 | 1.136.851 | 1.184.439 | 1.234.037 |
| **Utilidad antes de impuestos** | **285.711** | **309.088** | **334.001** | **360.544** | **388.813** |
| Impuesto de Renta | 94.285 | 101.999 | 110.220 | 118.980 | 128.308 |
| **Utilidad Neta** | **191.426** | **207.089** | **223.781** | **241.565** | **260.505** |

Tabla 14. Estado de Resultados Proyectado bajo condiciones actuales

*Cifras es miles de pesos colombianos

Como se muestra en la tabla anterior, los ingresos para el año 2012 ascenderán a $1.954 millones lo que genera una utilidad bruta de $1.333 millones que descontando los costos y gastos fijos por $1.047 millones y $94 millones de impuestos se llega a una utilidad neta de $191 millones de pesos. Los ingresos operacionales crecen año a año un 5% como resultado de un incremento del volumen de ventas en un 1% y de los precios en un 4%, así mismo crece la utilidad bruta ya que el índice de margen de contribución se mantiene en un 68%. Los costos y gastos fijos crecen un 4% anual, lo que genera un crecimiento del 8% anual de la utilidad neta. Para el año 2016, la empresa facturará $2.379 millones y generará una utilidad neta de $260 millones de pesos.

### 6.5.1. Indicadores Operativos

Calculando los indicadores operativos definidos por ACODRES, el costo de ventas sobre ingresos se ubica en un 31,8%, el costo de nómina representa un 29,8% de las ventas, los gastos de administración participan con el 23,8% y el margen de la utilidad antes de impuestos se ubica en el 14,6%.

Realizando un comparativo con la zona de Barranquilla, con los indicadores definidos para los restaurantes que facturan entre $100 y $199 millones de pesos mensuales y con los definidos para establecimiento entre 100 y 199 sillas se encontró lo siguiente:

| | Costo de Ventas | Nómina | Gastos de Administración | Utilidad antes de impuestos |
|---|---|---|---|---|
| **Por Ubicación** | | | | |
| Barranquilla | 38,5% | 21,7% | 27,4% | 12,4% |
| **Por Volumen de Ventas** | | | | |
| Entre 100MM y 199MM | 38,9% | 21,5% | 27,6% | 12,0% |
| **Por Número de Sillas** | | | | |
| Entre 100 y 199 | 38,6% | 21,4% | 27,6% | 12,4% |
| **Restaurante Árabe Gourmet** | **31,8%** | **29,8%** | **23,8%** | **14,6%** |

Tabla 15. Comparativo Indicadores Operativos definidos por ACODRES con los del Restaurante Árabe Gourmet

Como se observa en la tabla anterior, el indicador del costo de venta sobre ingresos de la empresa objeto de estudio se encuentra por debajo de los definidos por el sector en 7 puntos porcentuales aproximadamente, lo que indica que la empresa cuenta con precios superiores en comparación con los costos o por el contrario que es eficiente en el manejo de sus materias primas para la elaboración de sus productos. Por otra parte la relación de los costos de nómina sobre las ventas es superior en 8 puntos porcentuales al sector, lo que induce a realizar un análisis minucioso de la nómina para detectar si hay más empleados de los que realmente necesita la empresa.

Los gastos de administración se ubican en 4 puntos porcentuales por debajo de los demás establecimientos. Se detectó que la gran diferencia se encuentra en el gasto de arrendamiento que para la empresa objeto de estudio se ubica en un 3% sobre los ingresos y el definido por ACODRÉS se encuentra alrededor del 9%.

Por último, la utilidad antes de impuestos sobre las ventas registradas por el Restaurante Árabe Gourmet, es superior a la de su categoría acercándose al indicador de los restaurantes ubicados en Bogotá como lo muestra la tabla 2.

### 6.5.2. Punto de Equilibrio

Debido a que la empresa tiene una mezcla de producto amplia, se calcula el punto de equilibrio, identificando cual deben ser los ingresos operacionales de la empresa para que la utilidad antes de impuestos sea igual a cero. Para esto se dividen los costos y gastos fijos entre el índice de contribución ponderado que como lo muestra la tabla 11, es del 68%. Así se obtiene, para cada año, lo mínimo que debe vender la empresa para no generar pérdidas.

Una vez calculado el ingreso, éste se divide entre el precio de venta promedio ponderado unitario para obtener las unidades totales a vender de todas las categorías. Luego se multiplica estas cantidades por la participación que tiene cada categoría para obtener las unidades vendidas por categoría.

En la siguiente tabla se puede observar el cálculo realizada para cada uno de los años de la proyección de los Estados de Resultados de la empresa objeto de estudio.

| PUNTO DE EQUILIBRIO | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO |
| **Ingresos Operacionales** | **1.535.728** | **1.599.966** | **1.666.916** | **1.736.692** | **1.809.416** |
| Precio Prom Ponderado Unitario | 11.698 | 12.166 | 12.653 | 13.159 | 13.685 |
| **Unidades Vendidas** | **131.282** | **131.512** | **131.746** | **131.981** | **132.219** |
| Árabe | 50.085 | 50.173 | 50.262 | 50.352 | 50.442 |
| Carnes | 13.781 | 13.806 | 13.830 | 13.855 | 13.880 |
| Pescados | 2.467 | 2.471 | 2.476 | 2.480 | 2.485 |
| Pollo | 6.852 | 6.864 | 6.876 | 6.889 | 6.901 |
| Postres | 11.921 | 11.942 | 11.963 | 11.985 | 12.006 |
| Bebidas | 44.613 | 44.691 | 44.770 | 44.850 | 44.931 |
| Otros | 1.562 | 1.565 | 1.568 | 1.571 | 1.574 |

Tabla 16. Punto de Equilibrio

Para un mejor análisis y aprovechamiento del modelo financiero realizado, se realizaron sensibilidades de diferentes escenarios de mezcla de producto y un escenario de expansión del restaurante como se muestra en el siguiente numeral.

## 6.6. SENSIBILIDADES

Para las sensibilidades se plantearon seis escenarios adicionales al escenario actual variando la mezcla de ventas por categoría. Los escenarios se definieron en conjunto con los directivos del restaurante, con base en su conocimiento del mercado y sus consumidores. Las categorías de bebidas, postres y otros se mantuvieron constantes en los diferentes escenarios porque así lo consideraron los administradores. A continuación se muestra una tabla con los márgenes de contribución como valor e índice y la participación de cada categoría en términos de unidades vendidas para desarrollar los distintos escenarios.

| | Margen de Contribución | | Unidades |
|---|---|---|---|
| Categoría | % | Valor ($) | Part % |
| Árabe | 73% | 11.043 | 38% |
| Carnes | 64% | 13.741 | 10% |
| Pescados | 59% | 15.195 | 2% |
| Pollo | 54% | 7.887 | 5% |
| Postres | 79% | 4.167 | 9% |
| Bebidas | 63% | 2.607 | 34% |
| Otros | 68% | 4.570 | 1% |
| **Total general** | **68%** | **7.671** | **100%** |

Tabla 17. Márgenes de Contribución por Categoría y Participación de Unidades Vendidas

*Cifras en pesos colombianos

**Escenario 1.**

Observando la participación de las ventas de cada categoría y el margen de contribución actual en la tabla anterior, se planteó un primer escenario, donde se disminuyen las ventas de pollo a un 2% y se aumentan las ventas de pescados a un 5%, debido a que la categoría de pollo es la menor margen y la de pescado es la de mayor margen. En este escenario se considera que se podría cambiar el hábito de los consumidores de pollo para que consuman más pescados, teniendo en cuenta que los consumidores que ordenan estos platos están buscando una ingesta baja de calorías.

**Escenario 2.**

Un segundo escenario dónde la categoría árabe le cede participación a las carnes, quedando la comida árabe con una participación del 34% y las carnes del 15%. Este escenario se puede lograr haciendo más publicidad a las carnes al carbón tanto en los diferentes medios de comunicación como en el establecimiento capacitando a los meseros a que promocionen esta categoría.

**Escenario 3.**

Este escenario combina el escenario 1 y 2, donde los pescados y las carnes ganan participación sobre el pollo y la comida árabe, respectivamente.

**Escenario 4.**

Un escenario mucho más agresivo en la participación de carnes que aumenta a un 20%, bajando participación de la comida árabe a un 29%. El pollo y el pescado se mantienen como en el escenario anterior en un 2% y 5%, respectivamente.

**Escenario 5.**

Debido a que los pescados dejan el mejor margen, este escenario se centra en el aumento de las ventas de pescado a un 10%, las carnes se mantienen en 10%, la comida árabe disminuye a un 34% y el pollo a un 2%.

**Escenario 6.**

Se mantiene la participación del 10% en los pescados, aumenta a 15% las carnes, disminuye a 29% en la comida árabe y a un 2% la categoría del pollo.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de cada escenario en términos de participación de unidades vendidas por categoría, resaltando en azul los porcentajes que varían en cada escenario comparado con el actual:

| | Margen de Contribución | | Unidades | Sensibilidades - Escenarios | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Categoría | % | Valor ($) | Part % | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Árabe | 73% | 11.043 | 38% | 38% | 34% | 34% | 29% | 34% | 29% |
| Carnes | 64% | 13.741 | 10% | 10% | 15% | 15% | 20% | 10% | 15% |
| Pescados | 59% | 15.195 | 2% | 5% | 2% | 5% | 5% | 10% | 10% |
| Pollo | 54% | 7.887 | 5% | 2% | 5% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Postres | 79% | 4.167 | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% |
| Bebidas | 63% | 2.607 | 34% | 34% | 34% | 34% | 34% | 34% | 34% |
| Otros | 68% | 4.570 | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| **Total general** | **68%** | **7.671** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** | **100%** |

Tabla 18. Resumen Escenarios Propuestos

Para cada uno de los escenarios descritos anteriormente se realizó la proyección del estado de resultados a cinco años de la empresa objeto de estudio, en donde se puede observar los distintos niveles de ingresos y utilidades.

### 6.6.1. Escenario 1

La siguiente tabla contiene el estado de resultados proyectado para este escenario, en dónde se puede observar que a pesar de la variación mínima en la mezcla de producto, la utilidad neta aumenta un 12% con relación al escenario actual, aunque los ingresos operacionales sólo aumenten un 3%. Esto se debe al mejor margen con el que cuenta la categoría de pescados sobre la categoría de pollos.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO |
| Ingresos Operacionales | 2.016.489 | 2.118.120 | 2.224.873 | 2.337.007 | 2.454.792 |
| %MCU | 68% | 68% | 68% | 68% | 68% |
| **Utilidad Bruta** | **1.374.011** | **1.443.261** | **1.516.001** | **1.592.408** | **1.672.665** |
| Total Costos y Gastos Fijos | 1.053.257 | 1.097.365 | 1.143.336 | 1.191.251 | 1.241.193 |
| **Utilidad antes de impuestos** | **320.754** | **345.896** | **372.665** | **401.157** | **431.473** |
| Impuesto de Renta | 105.849 | 114.146 | 122.980 | 132.382 | 142.386 |
| **Utilidad Neta** | **214.905** | **231.750** | **249.686** | **268.775** | **289.087** |

Tabla 19. Estado de Resultados Proyectado Escenario 1
*Cifras en miles de pesos colombianos

Los ingresos para el año 2012, bajo este escenario, ascenderían a $2.016 millones lo que generaría una utilidad bruta de $1.374 millones que descontando los costos y gastos fijos

por $1.053 millones y $105 millones de impuesto de renta, se llegaría a una utilidad neta de $214 millones de pesos. Los ingresos operacionales crecen año a año un 5% como resultado de un incremento del volumen de ventas en un 1% y de los precios en un 4%, así mismo crece la utilidad bruta ya que el índice de margen de contribución se mantiene en un 68%. Los costos y gastos fijos crecen un 4% anual, lo que genera un crecimiento del 8% anual de la utilidad neta. Para el año 2016, la empresa facturará $2.454 millones y generará una utilidad neta de $289 millones de pesos.

### 6.6.2. Escenario 2

En el escenario 2, los ingresos operacionales aumentan un 2,5% con relación al escenario actual, mientras que la utilidad neta aumenta un 6%. Este escenario genera menor utilidad que el escenario 1. A continuación se muestra la proyección del estado de resultados para este escenario.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO |
| Ingresos Operacionales | 2.002.955 | 2.103.904 | 2.209.941 | 2.321.322 | 2.438.317 |
| %MCU | 68% | 68% | 68% | 68% | 68% |
| **Utilidad Bruta** | **1.354.237** | **1.422.490** | **1.494.184** | **1.569.491** | **1.648.593** |
| Total Costos y Gastos Fijos | 1.052.404 | 1.096.468 | 1.142.394 | 1.190.262 | 1.240.153 |
| **Utilidad antes de impuestos** | **301.833** | **326.022** | **351.790** | **379.229** | **408.440** |
| Impuesto de Renta | 99.605 | 107.587 | 116.091 | 125.146 | 134.785 |
| **Utilidad Neta** | **202.228** | **218.435** | **235.699** | **254.084** | **273.655** |

Tabla 20. Estado de Resultados Proyectado Escenario 2
*Cifras en miles de pesos colombianos

Los ingresos para el año 2012, bajo este escenario, ascenderían a $2.002 millones lo que generaría una utilidad bruta de $1.354 millones que descontando los costos y gastos fijos por $1.052 millones y $99 millones de impuesto de renta, se llegaría a una utilidad neta de $202 millones de pesos. Para el año 2016, la empresa facturaría $2.438 millones y generaría una utilidad neta de $273 millones de pesos.

### 6.6.3. Escenario 3

Este escenario es una combinación de los anteriores, por lo que los ingresos operacionales aumentan en un 6%, lo que impacta en la utilidad neta aumentándose en un 18% con relación al escenario actual. La siguiente tabla muestra la proyección del estado de resultados.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO |
| Ingresos Operacionales | 2.064.791 | 2.168.856 | 2.278.166 | 2.392.986 | 2.513.593 |
| %MCU | 68% | 68% | 68% | 68% | 68% |
| **Utilidad Bruta** | **1.395.158** | **1.465.474** | **1.539.334** | **1.616.916** | **1.698.408** |
| Total Costos y Gastos Fijos | 1.058.282 | 1.102.642 | 1.148.880 | 1.197.074 | 1.247.309 |
| **Utilidad antes de impuestos** | **336.876** | **362.831** | **390.454** | **419.842** | **451.099** |
| Impuesto de Renta | 111.169 | 119.734 | 128.850 | 138.548 | 148.863 |
| **Utilidad Neta** | **225.707** | **243.097** | **261.604** | **281.294** | **302.237** |

Tabla 21. Estado de Resultados Proyectado Escenario 3
*Cifras en miles de pesos colombianos

Los ingresos para el año 2012, bajo este escenario, ascenderían a $2.064 millones lo que generaría una utilidad bruta de $1.395 millones que descontando los costos y gastos fijos por $1.058 millones y $111 millones de impuesto de renta, se llegaría a una utilidad neta de $225 millones de pesos. Para el año 2016, la empresa facturará $2.513 millones y generará una utilidad neta de $302 millones de pesos.

### 6.6.4. Escenario 4

El escenario 4 presenta un aumento de la utilidad neta en un 24% con relación al escenario actual, ocasionado por un incremento en las ventas del 8%. La siguiente tabla muestra la proyección.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO |
| Ingresos Operacionales | 2.118.375 | 2.225.142 | 2.337.289 | 2.455.088 | 2.578.825 |
| %MCU | 67% | 67% | 67% | 67% | 67% |
| **Utilidad Bruta** | **1.418.602** | **1.490.099** | **1.565.200** | **1.644.086** | **1.726.948** |
| Total Costos y Gastos Fijos | 1.063.856 | 1.108.498 | 1.155.031 | 1.203.535 | 1.254.095 |
| **Utilidad antes de impuestos** | **354.745** | **381.601** | **410.170** | **440.551** | **472.853** |
| Impuesto de Renta | 117.066 | 125.928 | 135.356 | 145.382 | 156.041 |
| **Utilidad Neta** | **237.679** | **255.673** | **274.814** | **295.169** | **316.811** |

Tabla 22. Estado de Resultados Proyectado Escenario 4
*Cifras en miles de pesos colombianos

Los ingresos para el año 2012, bajo este escenario, ascenderían a $2.118 millones lo que generaría una utilidad bruta de $1.418 millones que descontando los costos y gastos fijos por $1.063 millones y $117 millones de impuesto de renta, se llegaría a una utilidad neta de $237 millones de pesos. Para el año 2016, la empresa facturará $2.578 millones y generará una utilidad neta de $316 millones de pesos.

### 6.6.5. Escenario 5

Este escenario presenta un incremento de los ingresos operacionales del 7% con relación al escenario actual, que impacta en la utilidad neta significativamente aumentándola un 21%. En la siguiente tabla se puede observar el estado de resultados proyectado al año 2016.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO |
| Ingresos Operacionales | 2.101.214 | 2.207.115 | 2.318.353 | 2.435.198 | 2.557.932 |
| %MCU | 67% | 67% | 67% | 67% | 67% |
| **Utilidad Bruta** | **1.407.064** | **1.477.981** | **1.552.471** | **1.630.715** | **1.712.903** |
| Total Costos y Gastos Fijos | 1.062.232 | 1.106.792 | 1.153.238 | 1.201.652 | 1.252.118 |
| **Utilidad antes de impuestos** | **344.832** | **371.189** | **399.232** | **429.063** | **460.785** |
| Impuesto de Renta | 113.795 | 122.492 | 131.747 | 141.591 | 152.059 |
| **Utilidad Neta** | **231.038** | **248.696** | **267.486** | **287.472** | **308.726** |

Tabla 23. Estado de Resultados Proyectado Escenario 5
*Cifras en miles de pesos colombianos

Los ingresos para el año 2012, bajo este escenario, ascenderían a $2.101 millones lo que generaría una utilidad bruta de $1.407 millones que descontando los costos y gastos fijos

por $1.062 millones y $113 millones de impuesto de renta, se llegaría a una utilidad neta de $231 millones de pesos. Para el año 2016, la empresa facturará $2.557 millones y generará una utilidad neta de $308 millones de pesos.

### 6.6.6. Escenario 6

Este último escenario, es el más optimista de todos en donde los ingresos operacionales aumentan un 10% con relación al escenario actual, lo que genera un aumento de la utilidad neta del 27%. La proyección del estado de resultados del año 2012 al 2016 se muestra en la siguiente tabla.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO |
| Ingresos Operacionales | 2.154.798 | 2.263.400 | 2.377.476 | 2.497.300 | 2.623.164 |
| %MCU | 66% | 66% | 66% | 66% | 66% |
| **Utilidad Bruta** | **1.430.508** | **1.502.606** | **1.578.337** | **1.657.886** | **1.741.443** |
| Total Costos y Gastos Fijos | 1.067.807 | 1.112.647 | 1.159.389 | 1.208.113 | 1.258.904 |
| **Utilidad antes de impuestos** | **362.702** | **389.959** | **418.948** | **449.772** | **482.539** |
| Impuesto de Renta | 119.692 | 128.686 | 138.253 | 148.425 | 159.238 |
| **Utilidad Neta** | **243.010** | **261.272** | **280.695** | **301.348** | **323.301** |

Tabla 24. Estado de Resultados Proyectado Escenario 6
*Cifras en miles de pesos colombianos

Los ingresos para el año 2012, bajo este escenario, ascenderían a $2.154 millones lo que generaría una utilidad bruta de $1.430 millones que descontando los costos y gastos fijos por $1.067millones y $119 millones de impuesto de renta, se llegaría a una utilidad neta de $243 millones de pesos. Para el año 2016, la empresa facturará $2.623 millones y generará una utilidad neta de $323 millones de pesos.

Bajo estos seis escenarios, la administración, podrá definir estrategias de mercadeo y ventas para aumentar las utilidades. En general, la administración debe propender a promocionar las ventas de pescados y de carnes y debe darle menos importancia a la categoría de pollo, como lo podemos observar en los escenarios propuestos.

El modelo de sensibilización, está diseñado para analizar cualquier otro escenario que la administración así considere, cambiando los porcentajes ubicados en la hoja "Proyección de Ingresos", en el área comprendida desde la celda Y10 a la AD 16. Los resultados se observarán inmediatamente en la hoja "Estados de Resultados".

### 6.6.7. Escenario de Expansión

Como complemento se realizó un séptimo escenario, en el cual la empresa evaluó bajo qué condiciones es viable ubicar una isla donde se comercialice únicamente el plato mixto y los postres en un centro comercial de Barranquilla. Para esto se tuvieron en cuenta diferentes montos de inversión, costo de arrendamiento y volumen de ventas.

El margen de contribución ponderado tomado fue del 75% como resultado de una participación sobre las ventas de los postres del 50% y del plato Mixto el otro 50%.

Se estimaron otros costos administrativos como son el personal, mantenimiento, servicios públicos y diversos que se mantuvieron en los diferentes escenarios.

Como resultado del análisis se obtuvo la siguiente tabla, la cual muestra el tiempo de recuperación de la inversión en meses para cada escenario y la utilidad mensual que se obtendría.

| | ESCENARIO DE EXPANSIÓN | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| Inversión Inicial | 60.000.000 | 80.000.000 | 100.000.000 |
| Volumen de ventas mensual | 20.000.000 | 30.000.000 | 40.000.000 |
| Arrendamiento Mensual | 3.000.000 | 4.000.000 | 5.000.000 |
| Margen de Contribución Ponderado | 75% | 75% | 75% |
| Costos de Personal Mensual | 3.628.800 | 3.628.800 | 3.628.800 |
| Mantenimiento Mensual | 750.000 | 750.000 | 750.000 |
| Servicios Públicos Mensual | 500.000 | 500.000 | 500.000 |
| Diversos Mensual | 750.000 | 750.000 | 750.000 |
| Utilidad Mensual | 6.371.200 | 12.871.200 | 19.371.200 |
| **Meses para recuperar Inversión** | **9** | **6** | **5** |

Tabla 25. Escenario de Expansión

En el primer escenario, suponiendo una inversión inicial de $60 millones, unas ventas mensuales de $20 millones y un arrendamiento de $3 millones mensuales, la inversión se recupera al noveno mes. En el segundo escenario, invirtiendo $80 millones, vendiendo $30 millones mensuales y pagando un costo de arrendamiento de $4 millones, la inversión se recupera en 6 meses. En el último escenario, si se invierten $100 millones, se venden $40 millones y se paga por arrendamiento $5 millones mensuales, la inversión se recupera a los 5 meses. Después del periodo de recuperación de la inversión, la empresa empieza a generar valor adicional para sus accionistas, generando una utilidad adicional en esta unidad de negocio.

Con lo anterior se demuestra cómo la empresa, conociendo hoy sus costos unitarios variables puede realizar análisis de expansión y tomar decisiones acertadas con base en el modelo financiero planteado en el presente trabajo de grado.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber hecho un recorrido desde la inmigración árabe en nuestro país, enfocándonos específicamente, en Barranquilla, hasta llegar a la creación del Restaurante Árabe Gourmet, pasando por el entorno económico actual, se desarrolló el presente trabajo de grado. Se analizó la importancia de la implementación de un modelo financiero que soportara el proceso de toma de decisiones, principal falencia de empresas familiares, bajo las condiciones actuales. De igual manera, se hicieron unas recomendaciones a los propietarios con el fin de obtener mejores resultados. A continuación, se describen las conclusiones y recomendaciones.

- ✓ Se documentó el 100% de los productos ofrecidos por el Restaurante Árabe Gourmet, equivalente a 192 referencias, dividas de la siguiente manera: comida árabe 53 referencias, carnes 34 referencias, pollos 12 referencias, pescados y mariscos 14 referencias, 4 referencias para postres y 60 para bebidas. Se creó una hoja para cada uno de ellos en los que se relaciona las materias primas y las cantidades utilizadas, así como el número de porciones que se obtienen de la mezcla.

- ✓ Se realizó el costeo directo variable del 100% de las referencias con la información obtenida de la documentación de cada producto y el costo de las materias primas. Este último fue suministrado por la contadora y administradora del establecimiento y se consignó en una hoja del modelo. Las hojas, correspondiente a cada referencia, hace una búsqueda del costo de las materias primas, en la hoja donde se encuentra consignada la información de los costos de las materias primas. Se halló el costo promedio ponderado para cada categoría, obteniendo los siguientes resultados: el de mayor costo fue el de la categoría de pescados y mariscos con $10.547, seguido por la categoría de las carnes que se ubicó $7.597 y la categoría de pollos con $6.813. Los

postres y las bebidas fueron las de menor costo unitario ubicándose en $1.126 y $1.538 respectivamente. El costo promedio unitario de la comida árabe fue de $4.128.

- ✓ La empresa, podría llegar a disminuir los costos anteriores, si realiza un mejor proceso de compras y un análisis de proveedores, que le permitan siempre tener inventario al mejor precio y no tengan que repagar en los momentos de escasez.

- ✓ Se calculó el margen de contribución unitario de cada producto y luego se estableció el margen de contribución ponderado por categoría. La categoría con mejor margen de contribución es la de pescados y mariscos con $15.195, seguido por la categoría de carnes y comida árabe con $13.741 y $11.043, respectivamente. La categoría de pollos goza de un margen de contribución de $7.887, los postres de $4.167 y, por último, las bebidas que cuentan con un margen de $2.607. El margen de contribución ponderado total de la compañía es de $7.671. En términos porcentuales, lo postres cuentan con un 79%, la comida árabe con un 73%, las carnes con un 64%, las bebidas con un 63%, los pescados con un 59% y por último los pollos con un 54%. En total, el índice de contribución se ubica en el 68%.

- ✓ Según los indicadores del ACODRÉS, el costo de ventas del Restaurante es adecuado, sin embargo los costos de nómina sí se encuentran elevados con respecto al sector. La empresa debe realizar un análisis de su personal, para identificar aspectos dónde pueda ahorrar. Realizar capacitaciones, que permitan a los meseros atender más mesas, evaluar si es necesario contratar personal más joven y activo, para mejorar en este mismo sentido. Analizar una posible inversión en tecnología, implementando las pantallas donde el mismo mesero realiza el pedido y la comanda se imprime automáticamente en la cocina. Con esto se descongestionaría a las cajeras y se eliminaría desplazamientos de los meseros, permitiendo disminuir tiempos.

- ✓ Se recomienda a la empresa objeto de estudio debe realizar la documentación y el costeo de los productos que se desean incluir en la carta, como primer paso para

definir su precio. En segundo lugar debe definir el margen que desea obtener de este producto, teniendo como referencia, el margen de la categoría a la que pertenece. Por último se debe establecer el precio de venta de este producto con base en esos dos factores.

- ✓ Se diseñó un módulo, el cual facilitará a los directivos de la empresa realizar el ajuste de precios manteniendo los márgenes de contribución actuales. El proceso para realizar el ajuste de precios, inicia con la actualización del costo de las materias primas utilizadas, para que se actualice el costeo unitario de cada producto. Una vez se tengan los costos actualizados, el módulo arrojará dos propuestas de precios, una manteniendo el margen de contribución y otra manteniendo el índice de contribución. La decisión de cuál de los precios escoger, está en manos de la administración, la cual debe tener en cuenta las condiciones de mercado.

- ✓ La empresa debe implementar un proceso de revisión de precios por lo menos dos veces al año, que permitan absorber el incremento en los costos de las materias primas. Para esto la empresa debería hacer una revisión trimestral, actualizando los costos de las materias primas en el modelo, para revisar como se ve afectado el margen de contribución. Con esta información la empresa puede tomar la decisión si ajusta o no los precios.

- ✓ Se estableció el presupuesto de la empresa a 5 años, manteniendo la mezcla actual de productos vendidos, la cual se obtuvo de la recolección de los cierres diarios de la caja registradora durante el año 2011. Se proyectó un aumento de las cantidades vendidas en un 1%, los precios, los costos y gastos de ventas se estimaron con un incremento del 4% y una tasa de impuesto de renta del 33%. Para el año 2012, la utilidad neta de la empresa ascenderá a $191 millones de pesos con un aumento anual del 8% hasta el 2016, llegando a $260 millones de pesos.

- ✓ Se recomienda a la empresa, implementar un sistema de información que le permita seguir llevando las estadísticas de las ventas por producto, para poder realizar análisis de tendencias y consumos, así como también contar con mayor información para la realización de la proyección de ventas de la organización.

- ✓ Se modelaron seis diferentes escenarios de mezcla de productos con los cuales se obtuvieron diferentes resultados. En esta sensibilización se pudo observar el gran impacto que tiene en la utilidad neta el aumentar tan sólo en 3 puntos porcentuales la categoría de los pescados y mariscos, disminuyendo en esta misma proporción en la categoría de pollos, logrando aumentarla en 23 millones. En ese mismo sentido, el aumento en la categoría de las carnes en 5 puntos porcentuales, disminuyendo la comida árabe, aumenta la utilidad neta para el año 2012 en $11 millones.

- ✓ Con lo anterior, se puede implementar en el restaurante, el plato sugerido del día, incluyendo en ellos, productos de la categoría de pescados, que permitan, fomentar las ventas de estos productos y aumentar la utilidad de la empresa.

- ✓ Adicionalmente, se realizó un análisis de un escenario de expansión para conocer bajo qué condiciones es atractivo para los accionistas, invertir en una isla en un centro comercial vendiendo únicamente postres y plato mixto. Para esto se plantearon 3 escenarios con diferentes niveles de inversión, costo mensual de arrendamiento y volumen de ventas. Se obtuvo como resultado, que en el peor de los escenarios se recuperaría la inversión en 9 meses, el siguiente en 6 y el último en 5 meses, generando utilidades adicionales por $6 millones, $12 millones y $19 millones respectivamente.

- ✓ Se espera que con la utilización de este modelo la empresa pueda tomar decisiones de fijación de precios, identificar puntos claves para la elaboración de publicidad y promociones y eliminar o incluir nuevos productos con la información suministrada por el modelo financiero y no sólo fundamentado en la intuición y la experiencia como se

ha venido realizando, que le permitan seguir consolidándose en el mercado generando valor para sus accionistas.

- ✓ Con la documentación realizada en el presente trabajo, se facilitará a la empresa la capacitación a nuevos empleados y la apertura de nuevos establecimientos, ya que se cuenta con todas las recetas documentadas y el margen de contribución de cada uno de los productos ofrecidos.

## 8. BIBLIOGRAFIA


AKMIR, A. (2009). Los árabes en América Latina: Historia de una emigración. Biblioteca de la casa árabe. Siglo XXI.

ALTAMAR, JAVIER. (Septiembre 17 de 2009). Barranquilla es sexta en competitividad, según estudio del Observatorio del Caribe. Eltiempo.com. Sección nación.

BANCO DE LA REPÚBLICA. (2004). Colombia Un Vistazo a la Economía Tercer Trimestre 2004. Coinvertir y Banco de la República.

BANCO DE LA REPÚBLICA. (Mayo 14 de 2012). Boletín de indicadores económicos. Información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República. Información disponible en: http://www.banrep.gov.co/documentos/series-estadisticas/informes/bie.pdf

BASCO, R., PÉREZ, M., GARCÍA, J., GIMÉNEZ, J., & SÁNCHEZ, I. (2007). Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar: Emprendedor, empresa y familia. Editorial Paraninfo.

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO. (1992). La tierra de las oportunidades: Los sirio-libaneses en Colombia. Boletín Cultural y Bibliográfico, Número 29, Volumen XXIX.

CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. (Febrero de 2008). Boletín De Coyuntura Económica De Barranquilla 2007. Fundesarrollo. Director Ejecutivo: Carlos Ospino Hernández. Economista Investigador: Rubén Hernández Burgos.

CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. (Febrero de 2009). Boletín De Coyuntura Económica De Barranquilla 2008. Fundesarrollo. Director Ejecutivo: Carlos Ospino Hernández. Editora: Claudia Santos Nieto. Investigador: Rubén Hernández Burgos. Asistente: Ana Puente Patiño.

CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. (Febrero de 2010). Boletín De Coyuntura Económica De Barranquilla 2009. Fundesarrollo. Director Ejecutivo: Ricardo Plata Cepeda Editora: Claudia Santos Nieto. Investigador: Rubén Hernández Burgos. Asistente: Stefano Vega Mazzeo.

CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. (Febrero de 2011). Boletín De Coyuntura Económica De Barranquilla 2010. Fundesarrollo.

CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. (Febrero de 2012). Boletín De Coyuntura Económica De Barranquilla 2011. Fundesarrollo.

CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. (2011). Estudio del Entorno y Dinámica de la Competitividad del Departamento del Atlántico 2011. Investigaciones Económicas Cámara de Comercio de barranquilla.

CISNEROS, M. (2006). Cómo elaborar Trabajos de grado. Bogotá. Ecoe Ediciones.

COOPER, B., FLOODY, B., & MCNEILL, G. (2002). Cómo iniciar y administrar un restaurante. Grupo Editorial Norma.

DNP. (2000). Lista de gremios empresariales colombianos, de cobertura nacional, según sector económico. Citado por la Biblioteca Luis Ángel Arango consultada el 15 de Mayo de 2012, disponible en:

http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm

FAWCETT, L. (1991). Libaneses, palestinos y sirios en Colombia. CERES Universidad del Norte, Barranquilla.

FRANÇAISE, L. (diciembre de 1933). The lebanese in the world. núm. 315; K..Hashimoto, Lebanese population movement, 1920-1939, en Biblioteca Luis Ángel Arango (1992).

GARCÍA, O. (1999). Administración Financiera. Tercera Edición. Cali. Prensa Moderna Impresores S.A.

GIBB, H.A.R. (1940). The Arabs. Clarendon Press, Oxford Pamphlets on Woorld Affairs, núm. 40. En Rodinson, Maxime (2005).

GÓMEZ, O., & ZAPATA, P. (1998). Contabilidad de Costos. Tercera Edición. Colombia. Mc Graw Hill.
IMF (2009). Nota de Información al Público No. 09.

MORALES, A., &., MORALES, J. (2002). Respuestas rápidas para los financieros. Pearson Educación, México.

NEUBAUER, F., & LANK, A. (2007). La empresa familiar: Cómo dirigirla para que perdure. Deusto.

RODINSON, M. (2005). Los árabes. Nueva introducción de Manuela Marín. Editor siglo XXI, de España Editores, S.A.

RODRÍGUEZ, J. (2003). El Gobierno de la Empresa: Un enfoque Alternativo. Akal S.A; Economía Actual.

SERRANO, J. (Agosto de 2009). Crisis financiera de 2008: la visión un año después. Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 4.p. 77-105. Medellín.

SOUKI, R. (2006). La cocina Árabe Libanesa. Los libros de El Nacional. Colección Quirón.

UGARRIZA, S. (2009). Terminología comercial agropecuaria. Universidad Católica de Salta. Eucasa.

VÉRTICE. (2009). Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante. Certificado de Profesionalidad denominado 'Operaciones básicas de restaurante y bar. Hostelería y Turismo. Editorial Vértice.

YOUSHIMATZ, A. (2006). Control de Costos de Alimentos y Bebidas I. México. Editorial Trillas.

SITIOS ELECTRÓNICOS CONSULTADOS:

http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/MinHacienda/elministerio/prensa/Historicos/2009/BID/Brochure%20MinHacienda%20ESP_0.pdf. Consultado el 17 de Mayo de 2012.

http://www.tlc.gov.co/# consultada el 23 de Abril de 2012.

https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=2559 consultado el 25 de Abril de 2012.

DANE 2004, en Banco de la República (2004). Disponible en: http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/TP_espanol-3Q.pdf

Revista La Barra – Informe anual de gastronomía y Hospitalidad

http://mesaybar2008.blogspot.com/2011_09_01_archive.html consultado el 23 de Mayo de 2012.

http://jcvalda.wordpress.com/2011/06/27/la-toma-de-decisiones-en-las-empresas-familiares/

http://www.mundorestaurantes.mx/tag/restaurantes-tematicos-2/ consultado el 20 de Mayo de 2012.

Observatorio del Caribe colombiano:
http://www.ocaribe.org/publicacionesinfo.php?la=es&id_publicacion=4 consultado el 18 de Mayo de 2012.

http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares

http://www.efxto.com/analisis-tecnico-analisis-fundamental

http://www.acodres.com.co/